

## **Comprometimento com o programa de ATES: Reflexões sobre o modelo utilizado no Rio Grande do Sul**

Vinícius C. de Sá<sup>1</sup>  
Jacir João Chies<sup>2</sup>  
Vivien Diesel<sup>3</sup>  
Pedro Selvino Neumann<sup>4</sup>

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho é refletir sobre a influência do modelo de gestão do Programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária – ATES adotado pelo INCRA/RS no comprometimento dos profissionais vinculados as entidades prestadoras. A reflexão utilizada se refere ao fato que quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização mais ela se torna comprometida. Ao contrário, uma pessoa não identificada culturalmente com a organização pode, consciente ou inconscientemente, fazer menos esforços ou esforços contrários aos objetivos organizacionais. O método utilizado foi a observação direta onde o pesquisador teve a oportunidade de acompanhar a realização de reuniões de acompanhamento do INCRA com os técnicos que estavam realizando as tarefas de ATES. Após estas reuniões era feito um registro em diário de campo para futuras análises. Dentre os resultados encontrados pode-se observar que o INCRA/RS dá maior destaque ao comprometimento com enfoque normativo e instrumental/calculativo, sendo que o enfoque afetivo que trata de vínculos profundos e de pertencimento aos ideais da instituição, tem sido deixado em segundo plano, fato que pode gerar perdas para os principais beneficiários deste programa, os trabalhadores assentados e a sociedade que espera ver seus recursos bem utilizados.

**Palavras – Chave:** Comprometimento, ATES, Gestão

### **Introdução**

O novo modelo de Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES) proposto pelo INCRA, implementado em 2009, sugere a adoção de um tipo de orientação da gestão dos serviços onde os processos racionais de elaboração de contratos, determinação de normas, escolha de agentes de prestação de serviço e controle das atividades seriam suficientes para determinar a qualidade dos serviços, entretanto, na prática, este tipo de relação pragmática pode não ser suficiente para atender as necessidades dos assentados e da sociedade. A partir do acompanhamento de ações de prestadoras de serviço em campo identificou-se

---

<sup>1</sup> Graduado em administração, mestre em administração e doutorando em Extensão Rural pela UFSM email: [viniciusclaudino@gmail.com](mailto:viniciusclaudino@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduado em Eng. Agrícola, Articulador da ATES no Rio Grande do Sul

<sup>3</sup> Professora Doutora do Programa de Pós - Graduação em Extensão Rural da UFSM

<sup>4</sup> Professor Doutor do Programa de Pós – Graduação em Extensão Rural da UFSM

necessidade de problematizar a gestão dos serviços de ATES sob a ótica do comprometimento dos recursos humanos, sendo este o propósito geral do presente trabalho.

Este trabalho tem o objetivo de refletir sobre a influência do modelo de gestão do Programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária – ATES adotado pelo INCRA/RS no comprometimento com a organização dos profissionais vinculados às entidades prestadoras. Desta forma, propõe-se um recorte comportamental, mais especificamente no que se refere a observação da relação entre o contrato de ATES e os técnicos que trabalham nas prestadoras, pois pressupõe-se que o resultado para os assentados esta intimamente relacionado com o modo das pessoas que operam a assistência técnica agirem e reagirem frente aos objetivos estabelecidos pelo contrato.

Na seqüência do texto apresenta-se, inicialmente, uma contextualização dos serviços de extensão rural públicos, apontando a natureza das reformas que vem sendo promovidas, uma revisão sobre a questão do comprometimento nas organizações para, então, examinar as implicações da modalidade de gestão adotada no comportamento dos profissionais de prestadoras de serviços de ATES para o INCRA/RS.

## **2 Pluralismo no serviço de extensão**

Na tentativa de ajustar e atualizar os serviços de extensão rural, surge a experiência do pluralismo como estratégia para a extensão rural, que tem como base a reunião de diversos atores no atendimento das demandas e dos objetivos do mundo rural. Neste contexto Organizações Não Governamentais – ONG's, Organização de Produtores Rurais, Setor Público e Privado teriam espaços para ação e reflexão e se concentrariam em demandas específicas de modo que, em ações coordenadas, os resultados se integrariam para atender as diversas demandas de um heterogêneo, complexo e globalizado mundo rural.

Esta proposta é defendida em documento produzido pelo Banco Mundial, USAID e Neuchatel Group (2002), onde afirma-se que um sistema maduro de extensão rural é caracterizado por um sistema pluralista de fundos de extensão e provedores de serviços.

Porém, o setor público continuaria a ser o maior participante, financiando e coordenando operações.

Ainda no documento mencionado afirma-se que a redução da pobreza deve ser o foco, e defende-se a reformulação de regras para o setor público dar suporte a uma extensão pró-pobre (*pro poor extension*) desenvolvendo uma visão nacional e estratégias para extensão, assegurando e aumentando a qualidade dos serviços, e descentralizando, planejando e implementando programas. A implementação de programas, por sua vez, não seria realizada por organizações públicas mas, preferencialmente, mediante contratação de terceiros:

La“tercerización” ejecutada por Organizaciones No Gubernamentales parece adecuarse más a situaciones que demandan la creación de capital social y humano pues son más proclives al fortalecimiento de las organizaciones y de los movimientos sociales. De otra parte, las experiencias con las empresas privadas tienen más flexibilidad para resolver imprevistos técnicos y para sustituir profesionales. Pero en cualquiera de los dos casos, cuando se realiza con recursos públicos debe ser concebida como un instrumento estratégico para promover el desarrollo local sostenible y no para atender objetivos puntuales de corto plazo. El modelo de cogestión puede dar muy buenos resultados integrando cuatro sectores convergentes: la institución que financia, una entidad de soporte técnico, organizaciones de beneficiarios y Organizaciones No Gubernamentales como entidades ejecutoras de las acciones de extensión y los movimientos sociales que aseguran la sostenibilidad política y el control social de los servicios. (MEJIA, 2010)

Esta perspectiva, apresentada no destaque acima, ressalta uma tendência em visualizar o pluralismo como uma experiência interessante quando se trabalha com públicos diversificados e que precisam de atenções diferenciadas. Para os autores que defendem esta perspectiva esta parceria entre atores aumenta a eficácia das ações, pois permite uma flexibilidade que seria impossível se o serviço permanecesse centralizado nas mãos do poder público. Inclusive, recomenda-se a diversificação das formas de captação de recursos para os financiamentos das atividades. Argumenta-se que a justificção para a adoção de modelos pluralistas em extensão é baseada na premissa de que o setor privado (seja por meio de companhias privadas, organizações não governamentais, de representação dos agricultores ou empresas de assessoria técnica) podem prover serviços de extensão, de forma mais eficiente e eficaz do que organizações públicas e que estas vantagens aumentam a desejabilidade e permanência destes serviços no longo prazo. (BANCO MUNDIAL, USAID e NEUCHATEL GROUP, 2002)

Neste modelo caberia ao Estado, basicamente, uma função de coordenação e regulação, reconhecendo-se a dificuldade da coordenação do sistema de extensão pluralístico que se faz com vistas a assegurar a adequada cobertura, qualidade e aperfeiçoamento na capacidade de provimento dos serviços às populações rurais (BANCO MUNDIAL, USAID e NEUCHATEL GROUP, 2002). Uma vez que os limites da privatização completa dos serviços de extensão rural são evidentes, admite-se uma atuação protagonista do Estado no atendimento à regiões economicamente deprimidas, populações mais pobres e programas de interesse público (como os relativos à questão ambiental). Nestes casos recomenda-se o financiamento mas não a execução dos serviços pelo Estado, o que promove debates acerca da relação contratual na extensão.

Embora esta proposta de reforma dos serviços de extensão rural recorra a modelos e justificações de ampla aceitação política, muito tem sido debatido sobre o papel da extensão pública nos dias atuais. Tais debates colocam em questão a orientação e forma de implementação destes serviços. Assim, entre os que acreditam no desenvolvimento como objetivo da extensão também não há consenso sobre como isso deve acontecer, e como os atores envolvidos se articularão para alcançar esta meta. Neste contexto, torna-se importante refletir sobre experiências inovadoras de reformas nos serviços de extensão.

### **3 Aspectos teóricos sobre o comprometimento**

O estudo do comprometimento vem ganhando força dentre os pesquisadores que procuram entender as relações entre as pessoas e os objetivos organizacionais. Estes estudos partem do suposto de que, conhecendo a realidade das relações numa organização, se torna possível otimizar os esforços e maximizar os resultados, atendendo melhor às necessidades do público interno e externo às organizações.

Neste trabalho, a base conceitual utilizada descreve comprometimento como:

[...] uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. (PORTER; SMITH apud SÁ, 2004, p.2)

Desta forma, o comprometimento pode ser detalhado levando-se em conta três enfoques distintos, o enfoque afetivo, instrumental/calculativo e normativo, cada um destes enfoques oferecem alguns indicadores de como a pessoa se percebe dentro da organização e de que forma ela se compromete com o alcance das metas propostas. Sendo assim, define-se:

**Enfoque afetivo** Nesta perspectiva analítica, consolidado nos estudos de Mowday, Porter e Seteers (1998), a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização é enfatizado. As três dimensões utilizadas pelos autores para a definição do contexto, além da noção de identificação, são; os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização. (STEIL; SANCHES, 1998, p. 10)

**Enfoque instrumental/calculativo** Para Mowday et al citados por Steil e Sanches (1998, p.10), o comprometimento instrumental e o calculativo não têm conceitos distintos e que o grau de cada um deles contém elementos dos outros enfoques. Alertam que são suficientemente distintos para permitir comparações entre suas relações com outras variáveis de interesse. Porém, segundo Meyer et al (1990), a diferença entre os dois enfoques é a de que os indivíduos que permanecem na organização porque desejam, estariam comprometidos mais no nível instrumental, e os que permanecem porque necessitam, estariam com forte comprometimento calculativo.

**Enfoque normativo** Oriundo da interseção entre a Teoria Organizacional de Etzioni e Psicologia Social, especialmente baseada nos trabalhos de Azijem e Fishbein, centra-se na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento, em que as pressões normativas preparariam o trabalhador para se comportar conforme os padrões internalizados. Controle normativo “é baseado nos símbolos puros cuja utilização não constitui nem ameaça física nem possibilidade de recompensas materiais. Existem símbolos normativos (prestígio e de estima) e sociais (amor e aceitação). É controle moral e ético, por excelência e baseia-se na convicção, na fé, na crença e na ideologia. A utilização do controle normativo corresponde ao poder normativo – social, ou simplesmente poder normativo. (STEIL; SANCHES, 1998, p.11).

A integralização das abordagens afetiva, instrumental e normativa é possível ao caracterizarmos os indivíduos segundo as três dimensões da seguinte maneira: “empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (MEDEIROS, 2002, p.2).

## **4 Relações entre recursos humanos e organizações em prestadoras de serviço de ATES no INCRA/RS**

### **4.1. A contratação da prestação de serviços de ATES no INCRA/RS**

Por muito tempo os assentados foram indiferenciados das outras categorias sociais à luz das políticas públicas de assistência técnica e extensão rural. A diferenciação de programas de assistência técnica e extensão rural para os assentados teve como fato marcante a estruturação do programa Lumiar em 1997. O programa Lumiar, durante sua vigência, implicou estabelecimento de relações com prestadoras de serviços na sua implementação.

A partir de 2003 o INCRA retoma de forma mais incisiva a discussão sobre sua atuação no âmbito da assistência técnica e extensão rural, estabelecendo as bases para uma política de ATES (Assessoria Técnica Social e Ambiental para assentados). No Rio Grande do Sul, no período que transcorre de 2004 a 2008 a ATES foi operada, basicamente, por meio de convênios entre INCRA e prestadoras de serviços. Após vários questionamentos sobre sistemas adotados para prestação de contas, dificuldades de repasse de recursos às prestadoras e desentendimentos e divergências ideológicas com relação ao tipo de reforma agrária proposta e a executada, criou-se uma grande preocupação com a formalidade e legalidade dos processos e relações. Assim, a contratação de serviços pelo INCRA se tornou um processo complexo e cheio de quesitos burocráticos, necessários para resguardar juridicamente a instituição e seus funcionários.

Em 2008, para operacionalização da ATES, o INCRA realizou um processo licitatório/ núcleo operacional, onde as prestadoras qualificadas haveriam de assinar um contrato, realizando as atividades previstas nos planejamentos e nas metas pré-definidas. Como forma de distribuição da área de atuação de cada prestadora e equipes foram organizados, então, os núcleos operacionais., onde:

Em conformidade com o Manual Operacional de ATES, os Núcleos Operacionais foram constituídos em função das especificidades de cada região, como as características de clima e relevo, o número de famílias da região, o desenvolvimento das ações de crédito, o tamanho da equipe técnica, e considerando-se que a base física do Núcleo respeitasse a infra-estrutura operacional mínima, bem como a distância máxima de 200 Km até os projetos

de Reforma Agrária. Soma-se a isso, a regionalização utilizada pelo Setor de Desenvolvimento de Projetos desta Superintendência.

Segundo as observações feitas esta forma de distribuição gerou uma série de transtornos, onde os acessos a determinados assentamentos por vezes tornam penosos e demorados os deslocamentos, além de existirem núcleos que cobrem realidades muito heterogêneas.

Para orientar o processo licitatório, o INCRA/RS estabeleceu um conjunto de normas relativas a infra-estrutura a ser disponibilizada para o trabalho, composição da equipe técnica, entre outros. Os estágios para contratação das prestadoras levam em consideração os parâmetros determinados pelos órgãos de controle público, tais como: o Tribunal de Contas da União e Controladora Geral da União. Estabelece que, na seleção da prestadora são avaliados os seguintes itens: experiência da empresa licitante, a proposta técnica da empresa e a qualificação da equipe técnica que será avaliada seguindo dois parâmetros: o grau de especialização e o tempo de experiência profissional, e pos conhecimentos de ações de campo aplicáveis nas diretrizes do Programa de ATES. Quanto a composição da equipe técnica preconizou-se estabelecimento de equipes multidisciplinares com participação de técnicos de nível médio e superior, como mostra o quadro 1.

<b>Variável</b>	<b>Referência</b>
Numero de famílias atendidas por técnico	1:85 famílias
Proporção técnicos de nível superior	1/3
Proporção Ciências Agrárias	1:125 famílias
Proporção Ciências Sociais, Ambientais e Econômicas	1:250 famílias
Proporção de profissionais com experiência comprovada de mais de 02 (dois) anos em trabalhos técnicos com agricultura familiar, preferencialmente em Projetos de Assentamento de Reforma Agrária.	1/3

Quadro 1: Critérios orientadores da composição da equipe técnica para os Núcleos operacionais da ATES

Fonte: INCRA/RS (2008)

Ao justificar o estabelecimento desta normatividade, coloca-se: “Para o INCRA, o mais importante é que a prestadora do serviço tenha um quadro técnico composto por profissionais capacitados para desenvolver a atividade proposta, além de prezar pelo preceito da economicidade do erário público.”

Para nortear os termos do contrato, utilizaram-se vários documentos e definições metodológicas, tais como: a observância da PNATER, dos Manuais internos, das grandes políticas nacionais. Um dos pontos característicos destes contratos é o estabelecimento de metas propostas pelo INCRA para os assentamentos do RS, a serem cumpridas pela prestadora dentro de um cronograma pré-estabelecido. As metas, no caso, referem-se a ações de natureza individual e coletiva a serem realizadas nos assentamentos como condicionadoras do pagamento pelos serviços e renovação dos contratos (que tem vigência de um ano).

#### **4.2. Relações entre técnicos e contratos**

O exame do documento orientador das licitações no INCRA/RS evidencia que os formuladores do novo modelo de contratação-gestão do sistema de ATES reconhecem a importância do comprometimento. Neste sentido, transcrevem para este documento o seguinte trecho da PNATER:

No processo de desenvolvimento rural sustentável atualmente desejado, o papel das instituições, bem como dos agentes de Ater, do ensino e da pesquisa, deverá ser exercido mediante uma relação dialética e dialógica com os agricultores e demais públicos da extensão, que parta da problematização sobre os fatos concretos da realidade. Dessa forma, **é necessário adotar-se um enfoque metodológico que gere relações de co-responsabilidade entre os participantes, suas organizações e as instituições apoiadoras ou prestadoras de serviços, tanto na fase de planejamento como na execução, monitoramento e avaliação das ações. Logo, a obtenção de resultados esperados estará subordinada ao efetivo comprometimento dos assessores técnicos com as dinâmicas sociais locais, e dos diversos públicos da extensão, e suas**

organizações, com os objetivos individuais e coletivos que venham a ser estabelecidos ( PROJETO BÁSICO..., 2008, grifo nosso).

Observações de campo indicam a necessidade de refletir se este comprometimento almejado está ou pode ser alcançado quando se trabalha numa relação de extensão por contrato de prestação de serviços.

Apresentam-se, a seguir, reflexões oriundas de observações de campo realizadas mediante observação direta onde o autor principal deste trabalho teve a oportunidade de acompanhar a realização de reuniões de acompanhamento do INCRA com os técnicos que estavam realizando as tarefas de ATES em núcleo operacional da região sul do estado do Rio Grande do Sul no segundo semestre de 2009. Após estas reuniões era feito um registro em diário de campo para futuras análises e discussão destas observações com colegas doutorandos que haviam visitado outros núcleos operacionais no contexto da disciplina Experiências em Extensão Rural do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Santa Maria <sup>5</sup>.

As reuniões assistidas eram momentos de avaliação do programa e nesta ocasião um profissional do INCRA conduzia uma reunião com participação de representantes dos assentados, de técnicos da região, profissionais de Articulação e das prestadoras. O objetivo destas reuniões era gerar um espaço onde os assentados poderiam avaliar as metas propostas para os técnicos e avaliar o andamento das atividades do programa de ATES, sendo dessa forma, um feedback para avaliação das prestadoras contratadas.

Nos depoimentos dos representantes dos assentados, ficou a impressão que eles esperavam uma maior receptividade do INCRA sobre às suas demandas, ou seja, eles queriam aproveitar o espaço de avaliação para reivindicar soluções para suas necessidades, que iam da regularização do lote ao fornecimento de água, passando por questões de criminalidade dentro dos assentamentos até as questões ambientais e de comercialização da produção.

Estas falas levantaram algumas questões: Porque os representantes dos assentados não estão respondendo ao que está sendo pedido? Ou seja, porque não estão avaliando os técnicos e as prestadoras?

---

<sup>5</sup> Os demais co-autores também mantêm vínculo com a problemática seja por participarem das discussões coletivas realizadas na disciplina, atuarem como articuladores de ATES ou gestarem convênio INCRA/UFMSM relativo a atuação dos articuladores de ATES no programa do INCRA/RS.

A possível resposta para isso é o fato do Programa de ATEs não ter dado as condições dos técnicos assumirem a responsabilidade pela solução de alguns problemas dos Assentados, ou seja, o INCRA os contratou para realizar ações específicas previstas no contrato, sendo estas as que deveriam ser cumpridas, pois, a partir delas é que o pagamento das prestadoras e conseqüentemente dos técnicos seria feito. Desta forma, estão em campo pagos pelo INCRA, cumprindo metas propostas pelo INCRA, mas não são reconhecidos como fazendo parte do INCRA.

Em muitas falas os assentados disseram que avaliavam positivamente o trabalho dos técnicos, e que reconheciam o esforço deles, ou seja, mesmo com um direcionamento voltado para o alcance de metas, os técnicos conseguiam realizar seus trabalhos de modo a satisfazer as necessidades dos assentados. Em muitos momentos nas reuniões os técnicos pediam a palavra e davam suas opiniões e expressavam algum descontentamento, principalmente, pela amarração que era feita no que diz respeito às metas a serem cumpridas. Segundo eles, estas metas, nem sempre permitiam o apoio às necessidades mais urgentes dos assentados, inclusive foi apresentado um exemplo onde, um veterinário que compunha a equipe técnica, disse que muitas vezes não tinha como realizar procedimentos requeridos nos animais dos assentados em parte por limitação de recursos e, em parte porque [pelas orientações normativas] ele tinha que trabalhar basicamente com a prevenção. Este depoimento levanta uma questão, qual a identificação do técnico com a proposta do INCRA quanto ao papel do programa de ATEs<sup>6</sup>?

Aspectos relacionados com a dimensão afetiva, dizem respeito a um sentimento de “vestir a camisa”, de se sentir pertencente, estes fatores não aparecem com veemência nos depoimentos dos técnicos, uma vez que percebe-se que eles, muitas vezes, se sentem apenas como um prestador de serviços, alguém que pode ser facilmente substituído. Esta observação é preocupante, pois, um bom profissional leva-se tempo para se formar, ou para se encontrar um substituto capaz de em pouco tempo dar respostas iguais ou superiores ao antecessor, a rotatividade é um prejuízo para qualquer organização e especial para um projeto que precisa de empatia e conquista da comunidade para quebrar barreiras e maximizar os resultados.

---

<sup>6</sup> Entende-se que o fortalecimento do comprometimento é um fator que deve ser observado, pois, neste processo todas as partes interessadas devem ter um proximidade de objetivos, sendo mais difícil acontecer um comprometimento afetivo em uma situação onde não há concordância entre objetivos organizacionais e individuais.

O desafio então é entender como é possível atender as exigências dos órgão de controle públicos e ainda assim estruturar um Programa de ATES capaz de atender as necessidades dos assentados. Esta pergunta remete as reflexões deste trabalho: um contrato foi elaborado pelo INCRA, e pode ser considerado um avanço na gestão eficiente de recursos públicos, entretanto, este modelo que garante a gestão eficiente como se comporta quanto a eficácia ?

Pela revisão efetuada parte-se do suposto de que quanto mais uma pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela se torna comprometida. Ao contrário, uma pessoa não identificada culturalmente com a organização pode, consciente ou inconscientemente, fazer menos esforços ou esforços contrários aos objetivos organizacionais.

Entende-se que se a questão do comprometimento constitui um requisito para a eficácia, haveria de ser problematizada a atual prática, como argumentado a seguir.

Frequentemente observou-se em campo situações caracterizadas por forte pressão para que as metas fossem alcançadas e para que o contrato fosse cumprido, ou seja, indicando a vigência um tipo de enfoque mais normativo, onde a pessoa se enquadra de acordo com as normas e regras que devem ser cumpridas. Avalia-se que este tipo de ênfase pode estimular a burocratização dos processos, o engessamento das atividades e atitudes que gerem resultados meramente orientados para alcançar metas, deixando de lado aspectos qualitativos.

Conferir maior ênfase a um comprometimento instrumental/ calculativo também não parece uma estratégia recomendável, pois, a relação de ganho dos profissionais que trabalham com este tipo de prestação de serviço pode não ser tão atrativa no decorrer do tempo, pois as frustrações, dificuldades, exposições a situações adversas são constantes no trabalhos das equipes de ATES. Assim, se o comprometimento das pessoas ficar baseado apenas nos ganhos diretos a probabilidade de perda de profissionais é grande e isso dificulta a continuidade e execução dos trabalhos.

Em estudo realizado na regional de Santa Maria da EMATER/RS Souza e Fossa (2006) identificaram a predominância de comprometimento afetivo entre extensionistas e a organização, indicando, como aponta a PNATER, que este pode ser um elemento qualificador da ação extensionista e da sustentabilidade destas organizações..

Desta forma, pressupõe-se que trabalhar com pessoas comprometidas pode significar uma melhoria dos resultados, ou seja, a assinatura de um contrato valoriza a dimensão normativa e a dimensão instrumental, que também são importantes, mas não entender a interação das três dimensões de forma conjunta na construção do comprometimento, e não realizar ações para fortalecer principalmente a dimensão afetiva, pode se constituir em um erro grave.<sup>7</sup>

## **5. Considerações finais**

Os desafios do INCRA neste momento de avaliação do modelo de Gestão do Serviço de ATES são grandes, pois, além dos controles de cumprimento de metas haverá de desafiar-se quanto aos aspectos qualitativos, tendo em vista o que propõe o Programa de ATES, definido como:

Um instrumento do INCRA para desenvolver os assentamentos criados ou reconhecidos pela Autarquia, tornando-os unidades produtivas com garantia de segurança alimentar, inseridas no processo de produção sob o viés do desenvolvimento sustentável, integradas à dinâmica do desenvolvimento municipal e regional. (INCRA, 2008, p.10)

A partir das análises realizadas indica-se a conveniência de aumentar os conhecimentos sobre o comprometimento organizacional e as conseqüências de um indivíduo comprometido tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador . Entende-se que este deve ser um fator crítico para a avaliação dos progressos do programa de ATES no estado do Rio Grande do Sul, pois entende-se que ele condicionará o alcance do objetivo principal do programa que é a prestação de serviços adequados aos agricultores assentados.

Outro fator a observar é o pouco apoio que esta sendo dado pelo INCRA para que haja um fortalecimento do enfoque afetivo entre as pessoas que prestam serviço, este enfoque, que trabalha com as questões mais relacionadas com a lealdade, com o sentimento de pertencimento com o Programa de ATES ou de forma mais ampla com a reforma

---

<sup>7</sup>Os dados coletados nos relatórios feitos após a observação direta demonstraram algumas situações que merecem destaque: O contrato utilizado para contratação da ATES no Rio Grande do Sul não oferece condições para o fortalecimento do comprometimento afetivo, privilegiando principalmente a dimensão instrumental e a dimensão normativa.

agrária, parece não ter a atenção devida na forma de gestão atualmente utilizada pelo INCRA.

## 6. Referências

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho.** . In: Encontro Anual da ANPAD, 2002, Atibaia/SP , 2002.

INCRA. **Assessoria Técnica, Social e Ambiental:** Manual Operacional. Brasília: MDA/INCRA,2008

INCRA/RS. **Projeto Básico visando a licitação para prestação de serviços de assessoria técnica, social e ambiental (ATES), e elaboração de PDA ou PRA para as famílias assentadas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: INCRA/RS, 2008. Arquivo digital.

JUWER, M. G. **A responsabilidade social e o seu reflexo no comprometimento.** In: Enapg - Encontro de administração pública e governança, 2004, Rio de Janeiro. **Encontro de administração pública e governança.** , 2004.

MEDEIROS, C. A. F. et al **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** In: Encontro Anual da ANPAD, 2002, Atibaia/SP , 2002.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire, ENDERS, Wayne Thomas. **Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações .** In: Encontro Anual da ANPAD, 1998. Foz de Iguaçu. **Anais....** [CD-ROOM], v. 10, n. 10, p. 1-14.

MEJIA, H. G. in. Extension rural para el desarrollo de la agricultura y la seguridad alimentaria. San José Costa Rica: IICA, 2010

NEUCHATEL GROUP, Extension and rural development—:converging views on Institutional Approaches? Workshop summary. Washington, 2002

SÁ, V. C. Comprometimento em organizações do terceiro setor - um estudo de caso em duas organizações não governamentais In: Enapg - Encontro de administração pública e governança, 2004, Rio de Janeiro. **Encontro de administração pública e governança.** , 2004.

SOUZA, L. E. M; de; FOSSA, M.I. T.. Comunicando com Relações Públicas – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. **UNIrevista**, v.1, n.3, jul. 2006.

STEIL, Andréa Valéria, SANCHES, Elizabeth Navas. **Comprometimento Organizacional como uma estratégia de controle.** In: Encontro Anual da ANPAD, 1998. Foz de Iguaçu. **Anais....** [CD-ROOM], v. 07, n. 22, p. 1-15.