

IICA  
E11  
33



**IICA**



Gabinete do Ministro Extraordinário de Política Fundiária  
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

***SEMINÁRIO SOBRE ASSISTÊNCIA TÉCNICA  
AOS ASSENTADOS DA REFORMA AGRÁRIA***

*27-28 de novembro de 1997*

*Brasília/DF*



***SEMINÁRIO SOBRE ASSISTÊNCIA TÉCNICA  
AOS ASSENTADOS DA REFORMA AGRÁRIA  
27-28 de novembro de 1997  
Brasília/DF***

00003592

110  
51  
53



**SEMINÁRIO SOBRE ASSISTÊNCIA TÉCNICA  
AOS ASSENTADOS DA REFORMA AGRÁRIA**  
Brasília, Torre Palace Hotel, 27-28 de novembro de 1997

**RELATÓRIO DA COORDENAÇÃO**

Brasília, janeiro/98



## SUMÁRIO

<b><u>I - INTRODUÇÃO</u></b>	<b>4</b>
<b><u>II - COMPOSIÇÃO DESTE RELATÓRIO</u></b>	<b>4</b>
<b><u>III - PROGRAMAÇÃO E DINÂMICA DO SEMINÁRIO</u></b>	<b>4</b>
<b><u>IV - TRABALHOS APRESENTADOS PELOS CONSULTORES</u></b>	<b>7</b>
IV.1 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DO RIO GRANDE DO SUL	8
IV.2 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DO MATO GROSSO	11
IV.3 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DE RONDÔNIA	14
IV.4 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS NO MARANHÃO	19
IV.5 - AVALIAÇÃO EX ANTE DO PROJETO LUMIAR	21
<b><u>V - LISTA INTEGRAL DE TEMAS SUGERIDOS PELOS PARTICIPANTES</u></b>	<b>26</b>
<b><u>VI - LISTA COMPACTA DE TEMAS PREPARADA PELA COORDENAÇÃO</u></b>	<b>30</b>
<b><u>VII - SUGESTÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO SOBRE TEMAS SELECIONADOS</u></b>	<b>31</b>
VII.1 - GRUPO A	31
VII.2 - GRUPO B	33
VII.3 - GRUPO C	34
<b><u>VIII - CONSIDERAÇÕES DE ROMEU PADILHA DE FIGUEIREDO</u></b>	<b>34</b>
<b><u>IX - LISTA DOS INTEGRANTES DOS GRUPOS DE TRABALHO</u></b>	<b>43</b>
GRUPO A	43
GRUPO B	43
GRUPO C	44



**X - RELAÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO DO IICA E DOS CONSULTORES** **44**

---

X.1 - TÉCNICOS DO PCT INCRA/IICA	44
X. 2 - CONSULTORES	44
X.3 - SECRETÁRIA	44



## **SEMINÁRIO SOBRE ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS ASSENTADOS DA REFORMA AGRÁRIA**

### **I - INTRODUÇÃO**

Este Seminário representou o momento final de um processo de estudos e proposições sobre prestação de assistência técnica aos agricultores assentados em projetos de reforma agrária. Durante sua realização foram apresentados quatro estudos regionais (Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Maranhão) de experiências exitosas de serviços de assistência técnica a assentamentos de reforma agrária, além de uma avaliação, ampla e preliminar, sobre a concepção do Projeto LUMIAR.

Todos estes trabalhos foram desenvolvidos por uma equipe de consultores do IICA, contratada sob os auspícios do Projeto de Cooperação INCRA/IICA, para oferecer sugestões técnicas, políticas e institucionais ao INCRA, para o desenvolvimento do Projeto LUMIAR.

### **II - COMPOSIÇÃO DESTE RELATÓRIO**

- Programação e Dinâmica do Seminário
- Trabalhos Apresentados pelos Consultores
- Lista Integral de Temas Sugeridos pelos Participantes para Debate
- Lista Compacta de Temas Preparada pela Coordenação para o Debate
- Sugestões Resultantes dos Grupos de Trabalho
- Considerações de Romeu Padilha de Figueiredo
- Lista dos Integrantes dos Grupos de Trabalho
- Lista do Pessoal Técnico do PCT INCRA/IICA

### **III - PROGRAMAÇÃO E DINÂMICA DO SEMINÁRIO**

A Administração Fernando Henrique Cardoso, por meio do MEPF e do INCRA, orienta sua ação com vistas à descentralização e municipalização da reforma agrária bem como à consolidação dos assentamentos com vistas à emancipação. Tanto num caso quanto no outro, a assistência técnica aos agricultores joga um papel fundamental.



Para colocar em prática essa orientação, foi criado o Projeto LUMIAR. De forma a oferecer material de apoio à gestão desse Projeto, o INCRA contratou o IICA para identificar e estudar experiências bem sucedidas de assistência técnica como base para proposição de modelos e processos correspondentes.

### **OBJETIVOS DO SEMINÁRIO**

- Divulgar os fatores de sucesso das experiências bem sucedidas
- Divulgar os elementos básicos de modelos, processos e métodos de assistência técnica
- Obter uma síntese das propostas, por meio do debate
- Colher novas sugestões de trabalho na área da assistência técnica

### **PÚBLICO**

O Seminário reuniu participantes com a seguinte inserção institucional:

- Representantes da Direção e Assessoria nacionais do Projeto LUMIAR
- Representantes da Coordenação Regional do Projeto LUMIAR
- Representantes dos Assentados
- Equipe Técnica do PCT INCRA/IICA
- Consultores do Estudo

### **LOCAL e DATAS**

O Seminário foi realizado em Brasília, nos dias 27 e 28 de novembro de 1997.

### **PROPOSTA DE REALIZAÇÃO**

O Seminário foi estruturado em três blocos temáticos:

#### **1. Apresentação das Experiências e Respectivas Propostas**

A apresentação das experiências foi antecedida de explicação unificada sobre a metodologia do trabalho, o que inclui:

- a) critérios de seleção dos estados
- b) critérios de seleção dos assentamentos
- c) instrumentos de coleta de dados



Na descrição das experiências, foi observado o seguinte roteiro:

- a) breve descrição atual dos assentamentos
- b) origem, pontos de coesão e linhas de fraqueza dos assentados
- c) organização que presta assistência técnica, métodos e processos
- d) propostas que devem ser levadas em conta

- O Caso da Assistência Técnica aos Assentados no Rio Grande do Sul
- O Caso da Assistência Técnica aos Assentados no Mato Grosso
- O Caso da Assistência Técnica aos Assentados em Rondônia
- O Caso da Assistência Técnica aos Assentados no Maranhão

## 2. Apresentação da Avaliação *ex-Ante* do Projeto Lumiar

### 3. Debates, Sugestões e Críticas

### 4. Funcionamento

1º Dia - Apresentação Sistemática do Trabalho - Após a abertura e informações técnicas e administrativas, foram apresentadas as experiências observadas nos quatro estados, em blocos individuais de 45 minutos cada, seguidas de uma sessão de esclarecimento de dúvidas, de 15 minutos, com o que se consumiu a primeira manhã e a metade da primeira tarde do dia 12. Logo depois, seguiu-se a apresentação da avaliação *ex-ante*, com tempo suficiente para o esclarecimento de dúvidas e debates. Os trabalhos do primeiro dia se encerraram com a distribuição dos textos (sugestão de leitura durante a noite) e formação dos grupos de trabalho a serem formados para o dia seguinte.

- a) 2º Dia - Conhecimento Detalhado, com Sugestões - Tendo ouvido e recebido os esclarecimentos mínimos no dia anterior, inclusive o material produzido, os participantes passaram a discutir entre si as idéias apresentadas, com monitoramento dos Consultores, durante a manhã. A parte da tarde foi dedicada à apresentação, em plenário, das críticas, observações e sugestões e dos futuros encaminhamentos que o PCT INCRA/IICA deverá adotar.

### 5. Organização

Dia	Horário	Tema	Responsável	Técnica
27	8:30	Abertura	Coordenação IICA	
	8:50	Explicações Gerais sobre Seminário	Mauro Márcio	
	9:15	Os Métodos Gerais da Pesquisa	Mauro Márcio	Palestra
	9:30	O Caso do Rio Grande do Sul	Leonardo Melgarejo	Palestra
	10:10	Esclarecimentos e Debates		Debate
	10:30	O Caso do Mato Grosso	Leonel Wohlfahrt	Palestra



	11:10	Esclarecimentos e Debates		Debate
	11:40	Almoço		
	14:00	O Caso de Rondônia	Maura Cristina Araújo	Palestra
	14:40	Esclarecimentos e Debates		Debate
	15:00	O Caso do Maranhão	José de Jesus Lemos	Palestra
	15:40	Esclarecimentos e Debates		Debate
	16:00	Avaliação ex-ante do Lumiar	Mauro Márcio	Palestra
	16:40	Esclarecimentos e Debates		Debate
	17:00	Distribuição documentos; formação GT		
28	8:30	Trabalho de grupo (5 grupos)		GT
	12:00	Almoço		
	14:00	Apresentação resultados grupo I	Relator I	Relato
	14:30	Apresentação resultados grupo II	Relator II	Relato
	15:00	Café		
	15:15	Apresentação resultados grupo III	Relator III	Relato
	15:45	Apresentação resultados grupo IV	Relator IV	Relato
	16:15	Apresentação resultados grupo V	Relator V	Relato
	16:45	Palavras do Convidado Especial	Romeu Padilha	Palestra
	18:00	Encerramento		

#### IV - TRABALHOS APRESENTADOS PELOS CONSULTORES

**MARANHÃO** - José de Jesus Sousa Lemos - Avaliação do Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural em Áreas de Projetos de Reforma Agrária do Estado do Maranhão,

**MATO GROSSO** - Leonel Wohlfahrt - Experiências Bem Sucedidas de Assistência Técnica e Extensão Rural em Assentamentos de Reforma Agrária e na Agricultura Familiar do Mato Grosso.

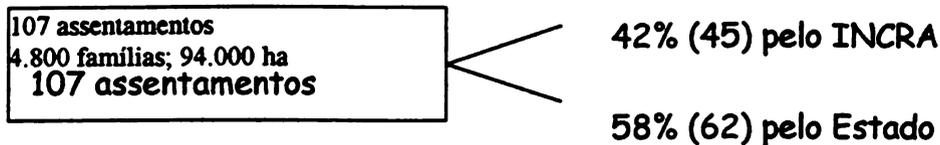
**RIO GRANDE DO SUL** - Leonardo Melgarejo - Modelos e Processos de Assistência Técnica em Áreas de Projetos de Assentamento de Reforma Agrária, com Base em Experiências bem Sucedidas Observadas no Rio Grande Do Sul.

**RONDÔNIA** - Maura Cristina Meio Araújo - Estudos e Recomendações Sobre Assistência Técnica em Projetos de Reforma Agrária, no Estado de Rondônia, em Apoio ao Projeto Lumiar,

**BRASÍLIA** - Mauro Márcio Oliveira - Avaliação *ex-ante* do Projeto Lumiar



## IV.1 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DO RIO GRANDE DO SUL



AMOSTRA ⇒ 251 FAMÍLIAS; 4783 ha (5%)

- Diferenciação Regional
- Diferenciação interna aos grupos (origem, experiências, idade média, projetos de vida)
- Diferenciação no tipo de ATER

### TIPOS DE ATER EXAMINADOS

- 1 - Oficial (EMATER/RS), em Seival
- 2 - Própria = técnico assentado, em Capela  
= DETEC (Cooperativa Regional), no Holandês
- 3 - Outros (EMATER + ONG), no "30 de Maio"

### PROPOSIÇÕES

- Que estratégias poderiam acelerar desenvolvimento?
- Que tipo de ATER ofereceria maior segurança de avanços?

### NECESSIDADES

- Identificar trajetória, potencialidades e limitações do grupo.
- Auxiliar articulação pessoas/ambiente.
- Emergência de projetos diferenciados → tipificação
- Apoiar-se em indicadores que permitam monitoramento ao longo dos anos, para cada tipo.
- Executa quem planeja, planeja quem executa (participação)

Realidade sócio-econômica descreve cenário atual, desejos descrevem cenário desejado; estratégia define passos necessários destacando aspectos a monitorar (indicadores). O cenário desejado será possível na medida que for coerente com a trajetória de vida e projetos pessoais dos agricultores.



## CONVICÇÕES

1 - Potencialidades e limitações decorrem das características do homem e do meio, e suas combinações. São heterogêneas e não admitem abordagem única.

O homem - indivíduos e grupos possuem diferentes motivações e necessidades. Conhecer "uniformidades" implica definir tipos. Idade média e estágio do ciclo de vida afeta posturas e receptividade; tipo de lideranças afeta linhas de investimento. SEIVAL: velhos e sem liderança reproduzem UFPS: 30 DE MAIO: jovens e sem liderança individualizada consolidam o coletivo; HOLANDÊS: velhos e com liderança forte, investem em capitalização da Coanol. Crises em todos os casos respondem a divergências de lideranças em fases de necessidades distintas.

2 - O Meio define limites para possibilidade de sucesso:

(a) Infra-estrutura (local, regional, etc)

(b) Organização (existem lotes bem sucedidos de todos os matizes, mas verticalização é maior nos coletivos. Tipo de organização afeta processo de diferenciação (30 de Maio e rotatividade asseguram equidade VERSUS Capela e dissidências ou Seival e capitalização desuniforme).

(c) Relacionamento com o meio - Papéis fundamentais da ATER:

- Mediação para integração com a comunidade
- Incorporação do grupo a demandas locais

3 - Especificidades locais definem modelo de ATER mais adequado.

(Seival → modelo normativo ; 30 de Maio/Capela → modelo construtivista)

## CONSTATAÇÃO (MODELOS DE DESENVOLVIMENTO)

ótica modular: as famílias → a comunidade → a região....

(1) Desenvolvimento das famílias:

- gerenciamento dos recursos locais - investimentos nas moradias e de longa maturação;
- tipificação, trajetórias, estágio do ciclo de vida;
- motivações e demandas - Prioridades comuns definem indicadores de desempenho e suas razões definem a lógica das decisões.



**(2) Desenvolvimento municipal (emprestar dinamismo ou propor rumo)**

- Planos e programas existentes,
- Atores relevantes e seus compromissos
- Cargos eletivos, representações, Conselhos
- Recursos externos transferidos para a comunidade

**(3) Desenvolvimento Regional**

- Participar de ou propor articulação regional
- Assumir compromisso definido, criar referencial

**FASES NO RELACIONAMENTO**

Adaptação → o técnico busca trabalho → desenvolvimento famílias envolvimento e identificação (confiança e empatia) identificar história, trajetória de vida, tipos

Consolidação → as demandas são específicas → gerenciamento. Consolidação matriz produtiva; diferenciação e emergência de lideranças.

Estabilidade → verticalização, transformação → cenários

**RECOMENDAÇÕES**

1 - Estrutura Formal + supervisão com indicadores em diferentes níveis

Assessoria Permanente (equipe básica) + Complemento

Especializado (Consultorias por atividade)

2 - Hierarquia Funcional + Hierarquia de Conteúdos

Campo ↔ Apoio e Coordenação ↔ Direção

Formalizar interferências existentes tal que representações assumam compromissos executivos e ATER se comprometa com resultados.

Necessidades de registros, normas e limites formais, vinculados aos projetos de desenvolvimento negociados

**BASES**

1 - Necessidade de técnicos identificados com RA

2 - Identificar diferenciação de produtores, agrupá-los por semelhança de demandas e objetivos

3 - Assegurar infra-estrutura de apoio (técnicos e assentados)



4 - Evidenciar compromissos com comunidade

5 - Assegurar renda mínima e ocupação permanente da mão-de-obra, privilegiando investimentos de longa maturação

6 - Estabelecer planos plurianuais, com execução anualizada e indicadores (rotinas de monitoramento) trimestrais.

#### IV.2 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DO MATO GROSSO

(Capão Verde, Juína e Vale do Guaporé)

##### UNIVERSO DE AGRICULTORES FAMILIARES ESTUDADOS

###### 1. Em projetos de assentamento

-	Projetos de Assentamento existentes.....	166*
-	Projetos de Assentamento estudados.....	10
-	Famílias Assentadas.....	58.978
-	Famílias estudadas.....	2.093
-	Área Utilizada (mil ha) .....	4.626
-	Área Utilizada nos P-A estudos (mil ha).....	112

\*148 PA's implantados pelo INCRA.MT e 18 pelo INTERMAT

###### 1. Fora dos projetos de assentamento

- 2 STR e suas 2063 famílias
- 46 Associações e seus 967 associados
- 1 Cooperativa e seus 126 cooperados
- 2 Centrais de Associações e suas 39 integrantes (pessoas jurídicas)

###### 3. Dificuldades locais localizadas em:

- Estradas nas épocas de chuvas - período outubro/março de cada ano
- Acesso a mercados de produtos tradicionais
- Infra-estrutura de serviços básicos (saúde, escola,... )
- Acesso a políticas de créditos



#### 4. Possibilidades locais

- Mercado de produtos convencionais razoavelmente próximo
- Transformação de matéria prima
- Diversificação de produtos
- Articulação com outras experiências
- Qualificação da produção
- Otimização da ATER

#### TIPOS DE ATER OBSERVADAS e PROPOSTAS

##### 1. ATER ESTATAL DA EMPAER DE CAPÃO VERDE

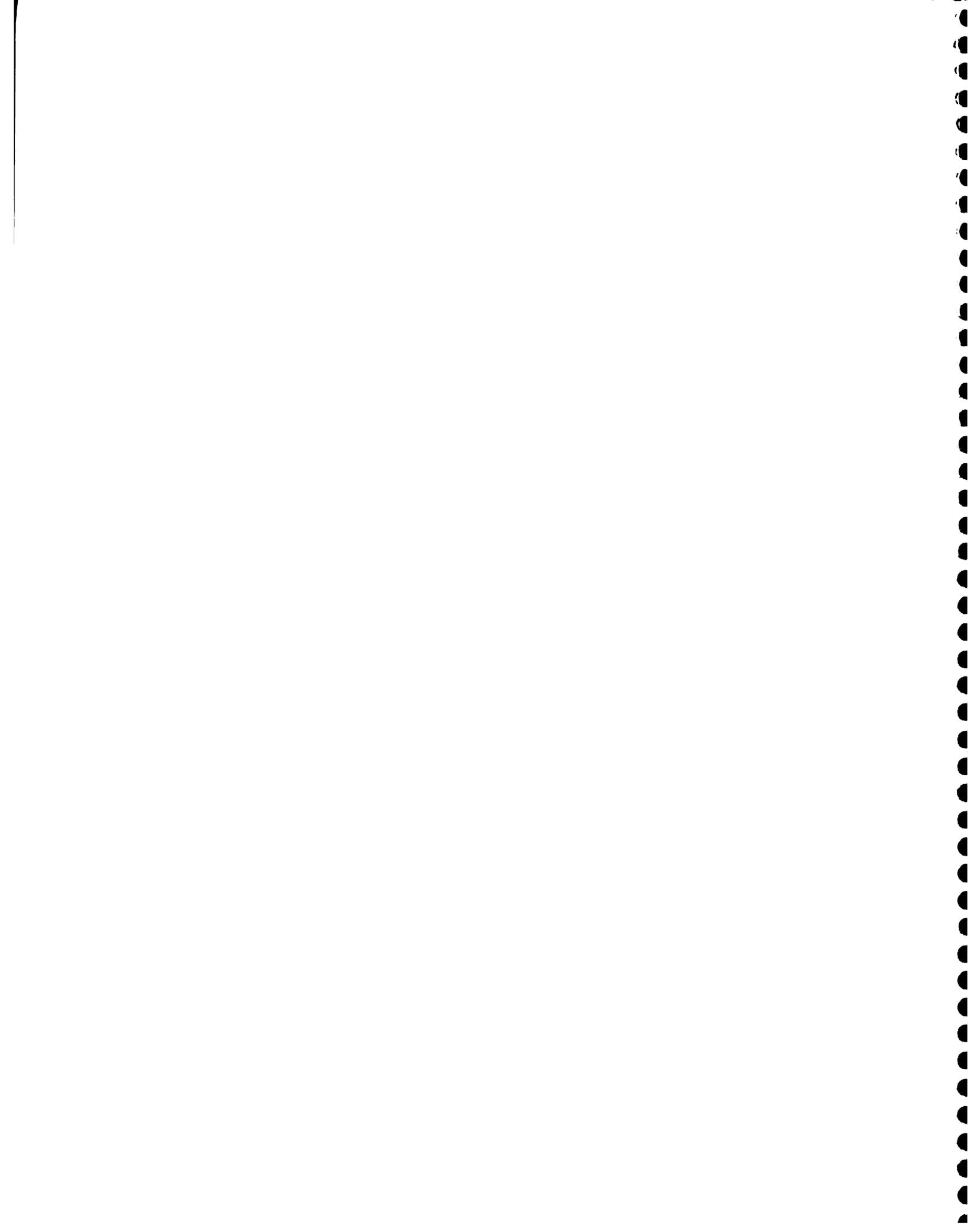
- Modelo convencional - não questiona o modelo hegemônico vigente
- 2 técnicos (1 de apoio e 1 na execução, sendo este pequeno produtor) e 1 secretária;
  - Atende demandas dos(as) assentados(as);
  - Geralmente usam métodos de reuniões, visitas, contatos esporadicamente demonstração de resultados (sítio);
  - Metodologia de trabalho varia do convencional ao participativo, elaborando projetos e os implantando;
  - O "técnico-produtor" construiu um referencial novo.

##### 2. A ATER DA AJOPAM/JUÍNA

- Difere da ATER estatal na abordagem, nitidamente popular. Parte da crítica ao modelo de desenvolvimento dominante, buscando alternativas;
  - Conta com uma equipe técnica de 1 técnico, 1 gerente e 1 administrativo;
  - Formula proposta de projetos macro;
  - Está implantando PACA - Projeto Agroflorestal em Consórcio Adensado;
  - É um instrumento dialógico.

##### 3. A ATER da FASE - Vale do Guaporé

- Parte do questionamento do modelo hegemônico e formula propostas alternativas;
  - É um instrumento dialógico e processual;
  - Conta com equipe de 8 profissionais (5 técnicos e 3 auxiliares);
  - Trabalha a organicidade da categoria da agricultura familiar (FORUM);
  - Está implantando o Projeto Resistência II, negociando o III.



## TRAJETÓRIAS DAS ATER ESTUDADAS

### 1. CAPÃO VERDE

- **Elaboração do Projeto de Assentamento;**
- **Criam-se as associações;**
- **Elaboram-se os projetos do PROCERA a partir de levantamento de necessidades; implantam-nos; realizam acompanhamento;**
- **Atualmente está em discussão a criação de uma cooperativa de leite;**

### 2. AJOPAM-JUÍNA

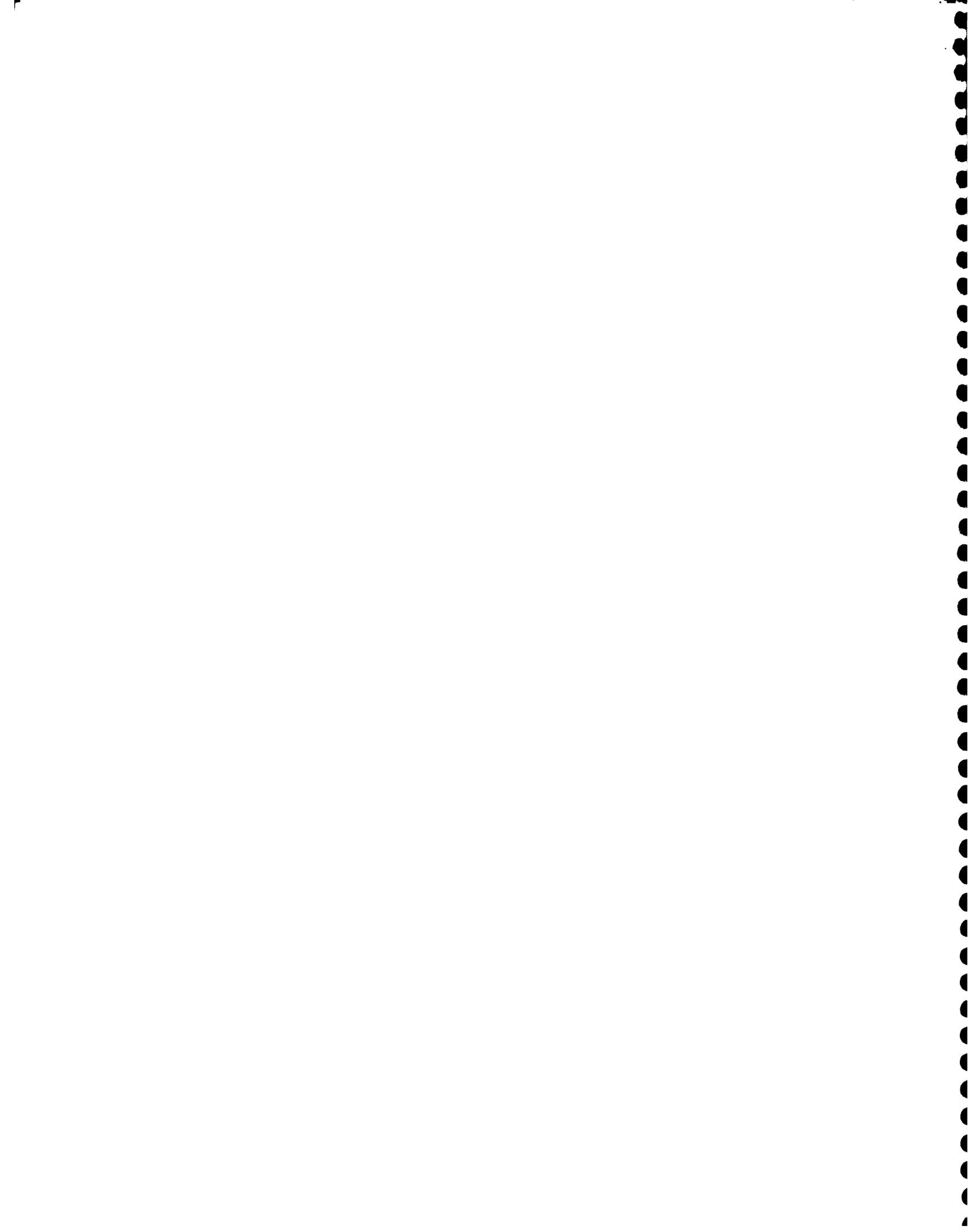
- **Estudo da situação;**
- **Fundo rotativo financia associações locais ao redor de algum benefício (grupalização);**
- **Roças comunitárias para pagamento do benefício (participação);**
- **Central das Associações Locais (AJOPAM);**
- **PACA;**
- **Implantação.**

### 3. FASE - Vale do Guaporé

- **Estudo de realidade (Pesquisa - Ação)**
- **Grupalização (Associações)**
- **Movimento das Organizações - MUL**
- **Central das Associações**
- **C.T.A.**
- **Conquista de direção de STR na região**
- **FORMUL**
- **PDAF-VG (Projeto Resistência II e III)**
- **Implantação**

## PROBLEMAS OBSERVADOS

- **ATER estatal sucateada;**
- **Monocultura pastagem - Pecuária;**
- **Questão ambiental;**
- **Salto político e econômico nestas condições.**



## INDICAÇÕES FINAIS da ATER

- Garantir autonomia para a ATER;
- Superar o discurso que promove apenas a participação formal;
- Articular projetos locais com regionais/estaduais/federais;
- Fornecer crédito diferenciado para Agricultura Familiar;
- Ampliar o debate ATER pública x ATER estatal;
- Democratizar a ATER (procedimentos, formas e parâmetros de avaliação dos serviços, nos seus impactos, limites, eficiência e eficácia);
  - Rever estruturas gigantes e pesadas por representarem retrocesso. No outro extremo, nenhuma estrutura é um absurdo.
  - O Processo Técnico - Produtor;
  - O processo dialógico e associativista;
  - O modelo processual.

## IV.3 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS DE RONDÔNIA

### OBJETIVO

Identificar e analisar experiências sobre assistência técnica em áreas de Projetos de Assentamento de reforma Agrária com fins de fornecer subsídios que possam contribuir com o trabalho do Projeto LUMIAR em Rondônia.

### ORGANIZAÇÕES SELECIONADAS

As organizações selecionadas para a realização dos trabalhos de pesquisas foram as seguintes:

- ACARAM - Articulação Central das Associações Rurais de Ajuda Mútua, Município de Ji-Paraná - BR 364, sentido Porto Velho - Cuiabá.
- APA - Associação de Produtores Alternativos, Município de Ouro Preto - BR 364, sentido Porto Velho - Cuiabá.
- Projeto RECA - Reflorestamento Econômico, Consorciado e Adensado - Vila Nova Califórnia - BR 364 sentido Porto Velho - Acre.



## PANORAMA DOS ASSENTAMENTOS DE REFORMA AGRÁRIA EM RONDÔNIA

Em Rondônia, incluindo todos os projetos criados desde 1970, quando foi iniciado o processo oficial de ocupação, existem 58 projetos de colonização e reforma agrária, os quais atingem uma área de 4.321.087 hectares, tendo sido assentadas 57.205 famílias. Estão cadastradas no INCRA, 1.573 famílias das quais 1.400 deverão ser assentadas até o final deste ano. O MST calcula em torno de 10.000 famílias de sem-terras em Rondônia.

Os principais problemas existentes nas áreas de assentamento estão relacionados à falta de estradas vicinais, precárias condições de atendimento à saúde e educação. A política agrícola também não consegue atender as necessidades da grande maioria de pequenos produtores.

Com relação à organização social, a forma como ocorreu o processo de colonização em Rondônia dificultou em muitos aspectos o surgimento da formação associativista das famílias assentadas na fase inicial; o trabalho do produtor foi sempre isolado contando apenas com o apoio da família. A miscegenação étnica-cultural, a distância de uma propriedade para outra, entre outros, criaram dificuldades para a aproximação das famílias e o estreitamento de suas relações sociais.

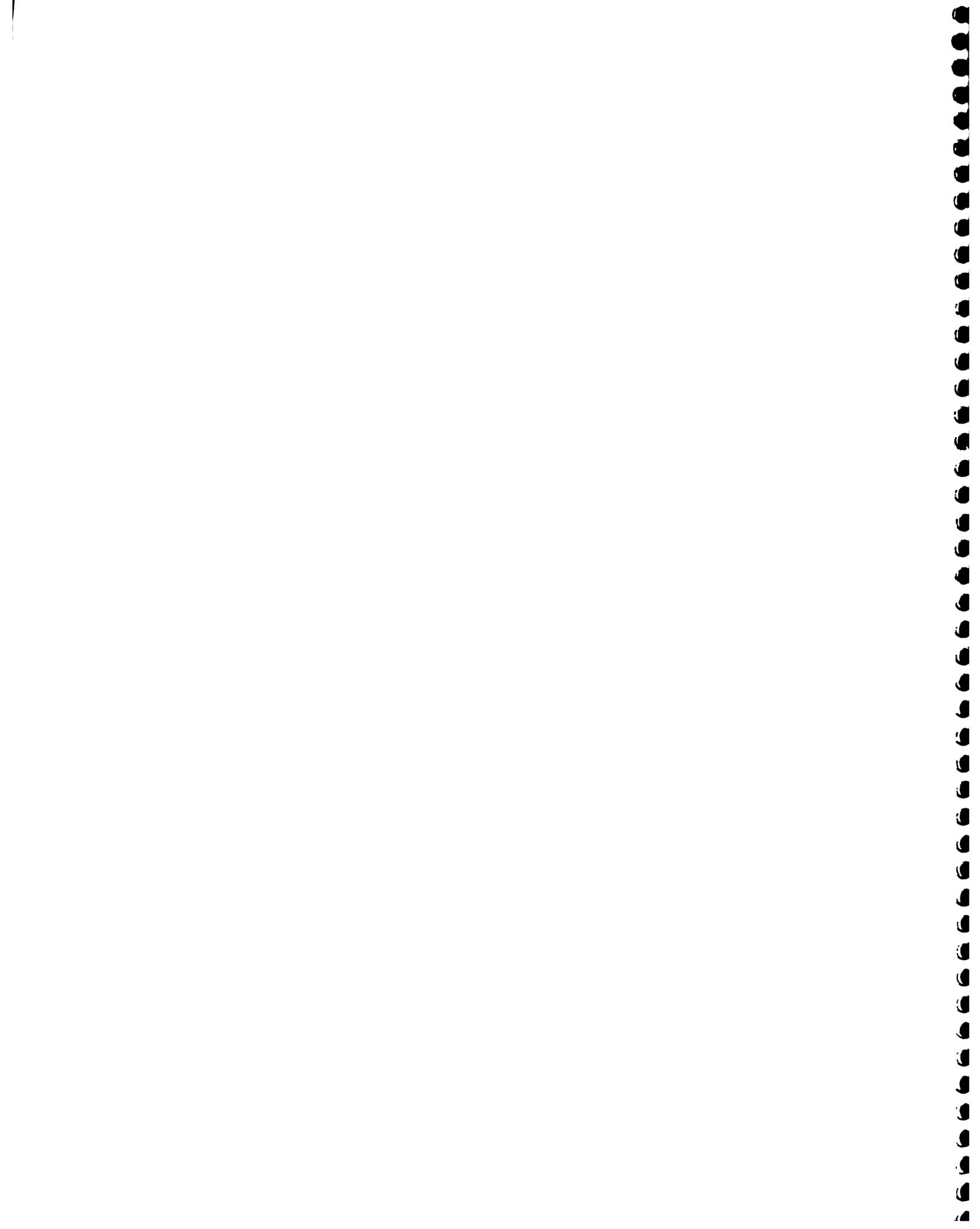
No início da década de 1980 surgem as primeiras organizações formais de produtores rurais que passam a reivindicar do governo soluções para a falta de estradas, escolas, saúde, insumos mais baratos, financiamento etc.

A maioria dessas organizações se caracterizam pelo aspecto reivindicatório com pouca ou nenhuma visão da importância de estruturação e de atuação empresarial para busca de melhorias nas etapas do processo produtivo.

Em 1995, existiam 580 associações formais de pequenos produtores rurais. Atualmente este número é superior a 1.000.

## PANORAMA DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL EM RONDÔNIA

A assistência técnica oficial é realizada pela EMATER-RO. Do total de 52 municípios, a EMATER possui representação em 45 (abrangência de 86%). Atualmente, a empresa desenvolve o programa de trabalho "Um Novo Modelo de Gestão" e que tem



entre seus objetivos o aumento da fonte de renda do produtor, melhoria organizacional e administrativa e implantação de comercialização solidária.

Em seu quarto ano de implantação, o programa atende a 22.788 unidades produtivas cadastradas, atingindo a 33.642 pessoas, o que representa cerca de 30% do total geral de pequenos produtores em Rondônia.

Além da EMATER, prestam assistência aos pequenos produtores em Rondônia diversas organizações não-governamentais como os Sindicatos de Trabalhadores Rurais e Associações de Ajuda Mútua. Existem outras organizações formadas por diferentes tipos de profissionais que desenvolvem trabalhos em áreas ligadas à saúde, educação, organização de produtores etc.

### AS TRÊS EXPERIÊNCIAS SELECIONADAS

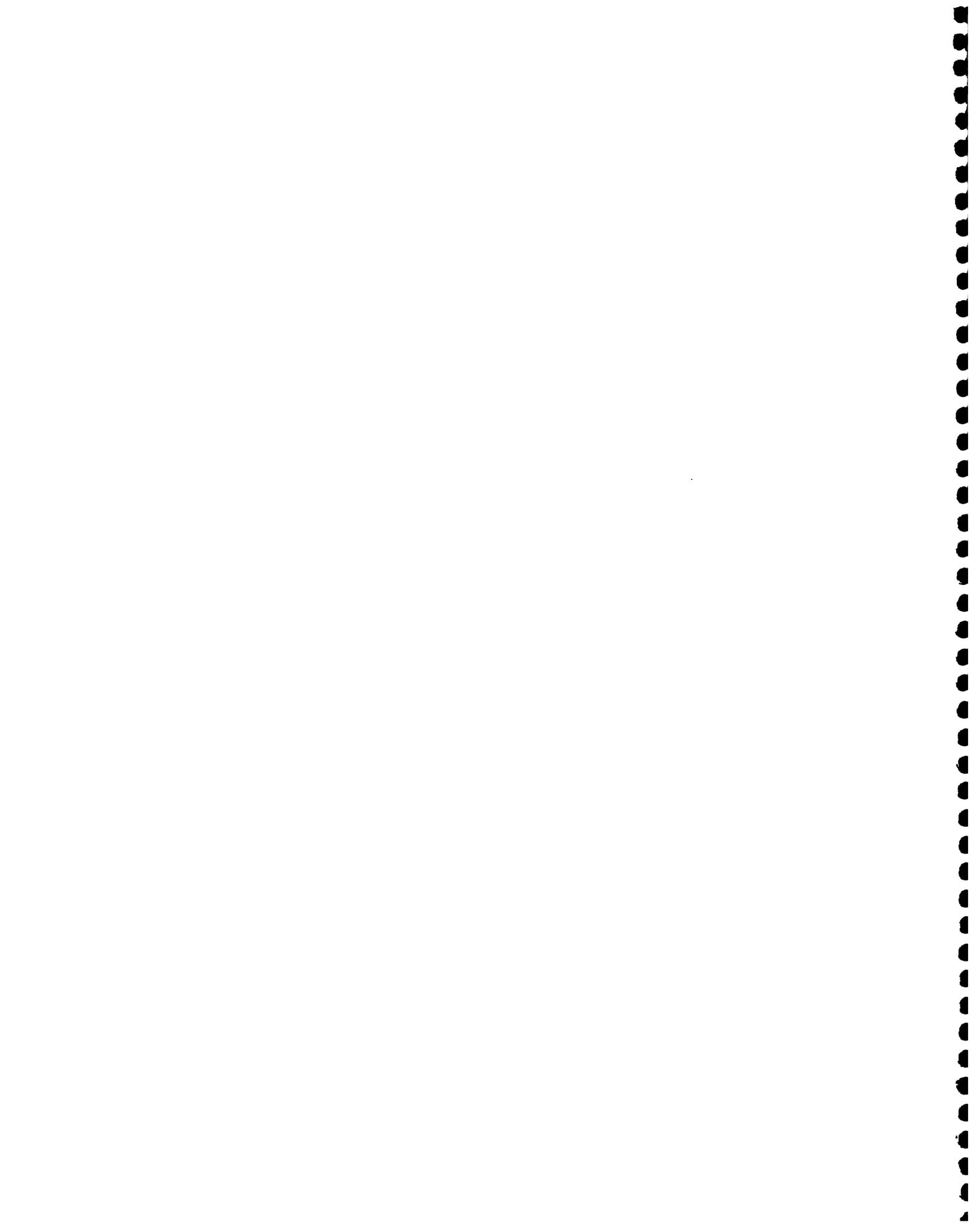
As experiências estudadas não representam a situação global dos assentamentos ou da área rural onde elas foram detectadas. Foram escolhidas por serem consideradas modelos de organizações formais criadas por iniciativa de pequenos produtores, apresentando grau de estruturação social e de atividades produtivas bastante evoluído dentro do panorama global da situação existente nos assentamentos em Rondônia.

RECA - criado em 1989 por iniciativa dos produtores. Suas atividades são voltadas para agrossilvicultura, consórcios de frutíferas nativas da região como cupuaçu, pupunha, açaí, castanha e diversos tipos de essências florestais.

O planejamento e execução das atividades econômicas do RECA são voltadas para todas as fases do processo de produção, com ênfase para as fases de beneficiamento e comercialização dos produtos.

A organização interna com coordenadores, líderes e divisão em pequenos grupos facilita o desenvolvimento das atividades e as reuniões mensais entre todos fortalece a troca de informações e de experiências entre todos os integrantes. O RECA conta, também, com o trabalho do agricultor - técnico, o qual auxilia os produtores nas questões de assistência técnica além de outras questões de ordem social.

APA - A forma de organização da APA possui vários aspectos que determinam o crescimento e fortalecimento de suas atividades tais como diversificação de atividades econômicas tais como piscicultura, agrossilvicultura etc.



**ACARAM** - Esta organização possui característica que a difere das demais no seguinte aspecto: suas atividades são voltadas especificamente para a comercialização. A **ACARAM** congrega 22 associações rurais de ajuda mútua de vários municípios, conseguindo, desta forma, beneficiar um número maior de produtores.

## **PROPOSIÇÕES**

Os serviços de assistência técnica em áreas de projetos precisam estar vinculados a um programa de desenvolvimento rural mais abrangente e que seja capaz de criar as condições necessárias para que possam atingir os resultados esperados.

As propostas de renovação e adequação devem prever seus efeitos em cadeia, de forma contínua e que comecem nas famílias dos agricultores assentados, propaguem-se para as áreas municipais e repercutam em um espaço regional mais amplo.

## **DEMANDAS**

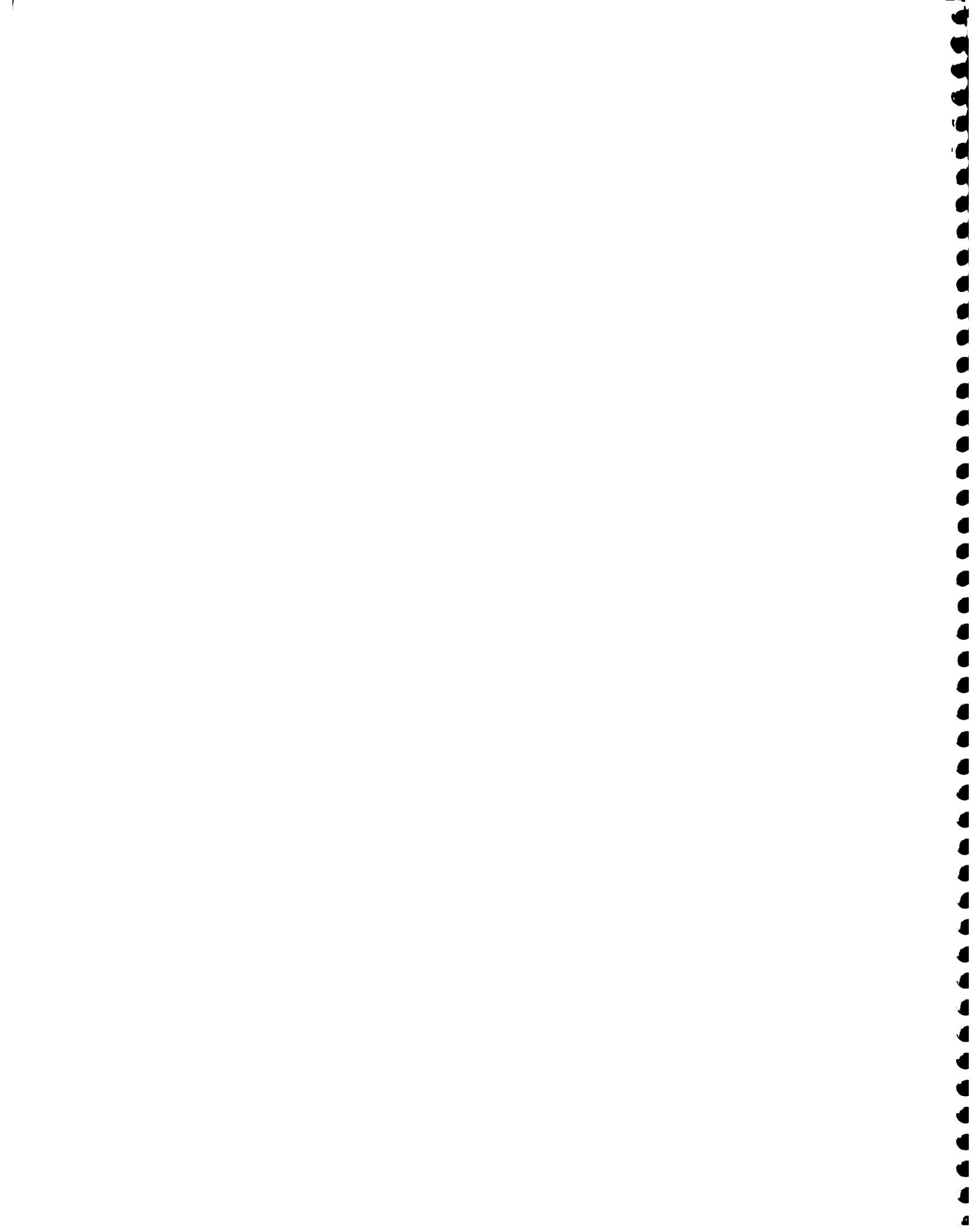
Dentre as várias colocações feitas pelos produtores sobre a assistência técnica atual e também sobre o que poderá ser melhorado com a implantação de um novo modelo, foram observados os seguintes pontos:

- há necessidade de uma forma de assistência técnica que seja capaz de auxiliá-los não apenas nas questões ligadas ao aumento da produção, mais principalmente na melhoria da qualidade do que eles produzem;

- falta de orientações que os ajude na melhoria da própria organização social, a qual consideram deficiente, principalmente em questões ligadas a auto-gerenciamento e comercialização;

- O desejo de participação efetiva na elaboração de projetos a ser desenvolvidos por suas organizações, como também dos financiamentos individuais, pois as regras são sempre impostas, sem que se possa opinar sobre o que é melhor para os mesmos;

- Acompanhamento mais constante de técnicos a suas propriedades pois os trabalhos desenvolvidos pela EMATER são voltados para as associações, quando na realidade existem problemas que são específicos, necessitando de um tipo de assistência técnica mais individualizado.



## DIRETRIZES

São muitas as diferenças geográficas, econômicas e sociais que formam o perfil dos assentamentos existentes em Rondônia.

Desta forma torna-se necessário a realização de um diagnóstico preliminar para identificar as situações específicas dos assentamentos onde serão realizados os trabalhos. Isto permitirá uma melhor estruturação da equipe que irá atuar, podendo ser definidos os tipos de profissionais necessários e as formas para desenvolver trabalhos conjuntos.

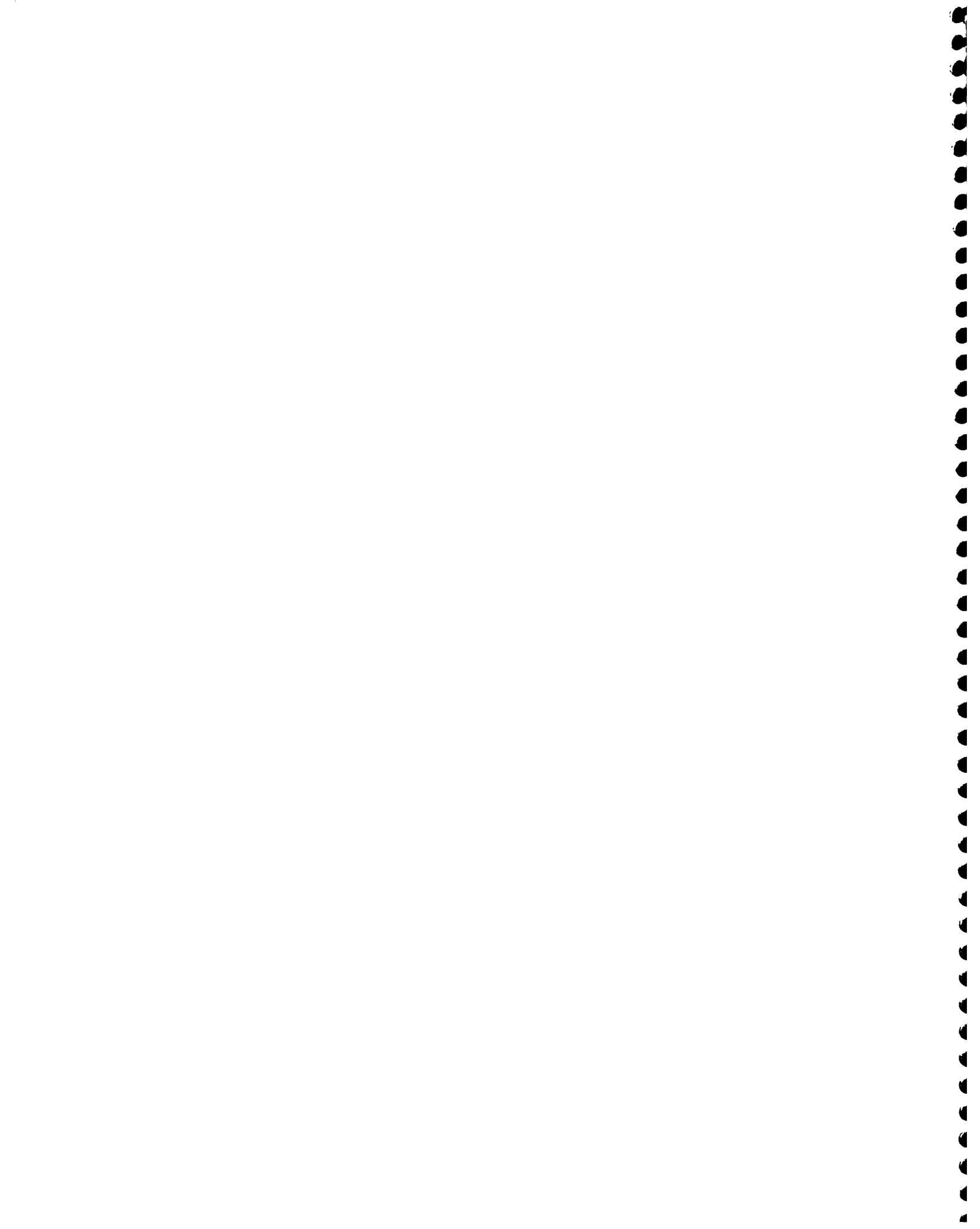
A estruturação do processo de organização social dos produtores deverá ser vista sob o prisma da qualidade e não da quantidade. É preciso capacitar os produtores com o mínimo de conhecimentos necessários para o gerenciamento de uma empresa associativista. Para isto, deve ser administrado de acordo com a capacidade de entendimento dos produtores, regras básicas ligadas a organização social, legislação tributária, administração, contabilidade, beneficiamento, comercialização etc.

Com relação à produção, deve-se estimular a diversificação das atividades produtivas, seja para fins de comercialização ou para consumo da própria família.

O fortalecimento das relações entre os órgãos que estão ligados à pesquisa, fomento e extensão para que possam atuar de forma conjunta na criação e aplicação de novas tecnologias que poderão contribuir para o aumento e melhoria da qualidade da produção animal e vegetal.

Em termos gerais, o programa deve conter ações que promovam a diversificação das atividades econômicas, incentive a busca de atividades produtivas que estejam mais de acordo com as potencialidades oferecidas pela região e que não causem tantos danos ao meio ambiente.

A busca de alternativas que facilitem a agregação de valores aos produtos agrícolas, amplie mercado e melhore as condições de comercialização são fatores fundamentais para melhoria do nível econômico das famílias assentadas.



#### IV.4 - EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS NO MARANHÃO

##### PROBLEMATIZAÇÃO E OBJETIVOS

O Maranhão é um dos estados mais pobres do Brasil, com um dos maiores índices de concentração, situado entre a Amazônia úmida e o Nordeste seco.

**Objetivo Geral** - Fornecer subsídios ao Projeto Lumiar do Maranhão de alternativas e estratégias globais e localizadas de Serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural em áreas de assentamento de Reforma Agrária.

**Objetivos Específicos** - i - aferir de forma qualitativa o papel do serviço de assistência técnica e extensão rural nos processos de organização dos produtores assentados, produção e de comercialização;

ii - avaliar, nos casos selecionados, as atividades produtivas desenvolvidas, os procedimentos tecnológicos adotados, e o papel que o serviço de assistência técnica e extensão rural desempenha nos resultados obtidos nos assentamentos;

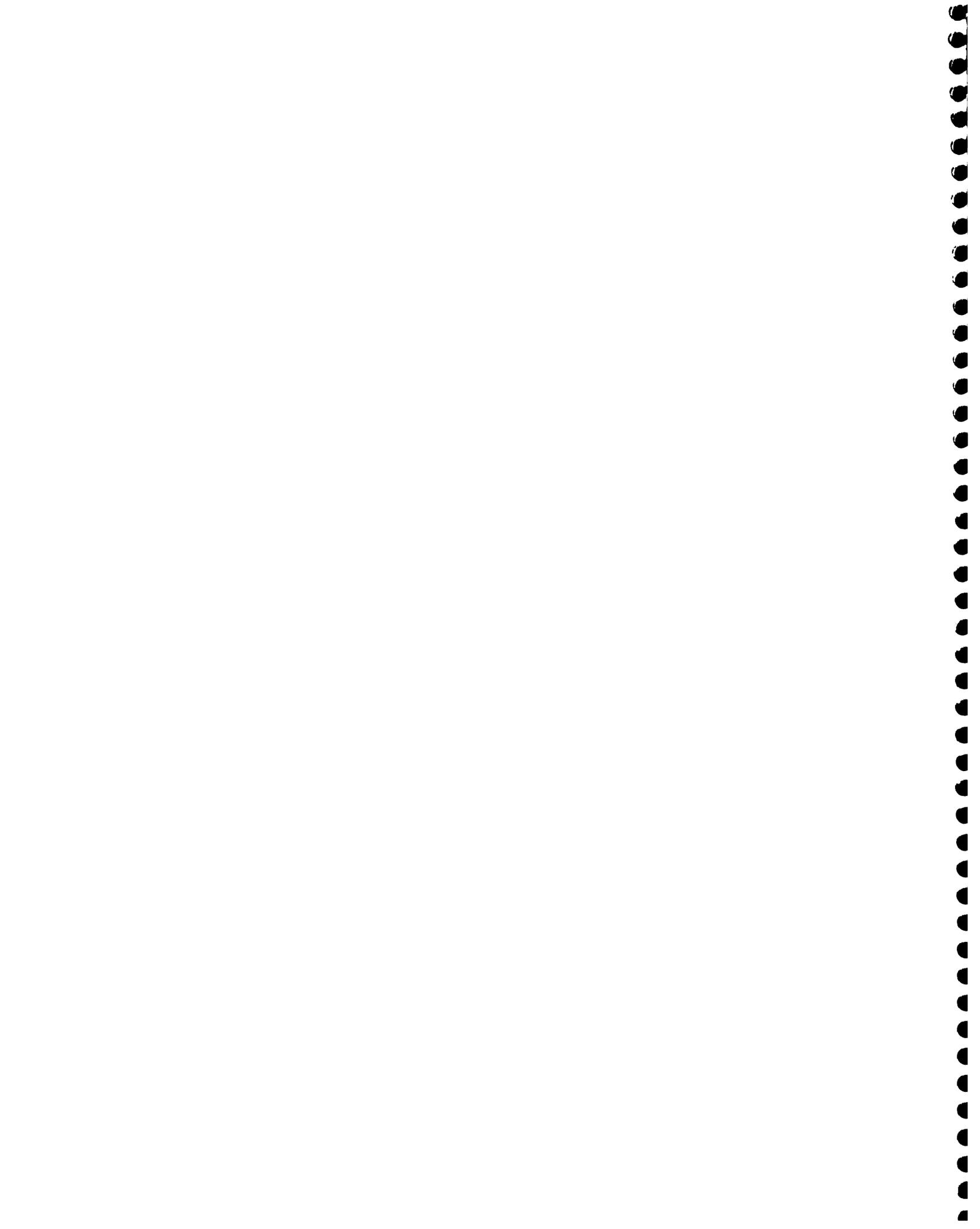
iii - avaliar, no âmbito desses assentamentos, as estratégias e a metodologia adotada pelos agentes de assistência técnica e de extensão rural junto às famílias;

iv - com base nas experiências identificadas, sugerir ao INCRA estratégias de ação e metodologia de atuação dos agentes de assistência técnica e extensão rural a serem incorporados pelo Projeto Lumiar.

##### PROJETOS DE ASSENTAMENTO PESQUISADOS

Assentamentos Investigados, com as Respectivas Localizações, Características e Instituições Responsáveis pela Assistência Técnica.

Assentamento	Município	Área (ha)	Famílias	ATER
Entroncamento	Itapecuru-Mirim	6.089	311	EMATER
Olho D'água dos Grilos	São Luís Gonzaga	2.813	164	EMATER
Riachuelo	Lima Campos	2.323	63	ASSEMA
São Cristóvão	São Luís	18,4	24	SEMPAB
Cumbique	Paço do Lumiar	685	150	EMATER



## TIPOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA OBSERVADAS

Os modelos de Assistência técnica visitados podem ser sintetizados em três tipos quanto à formas de atuação:

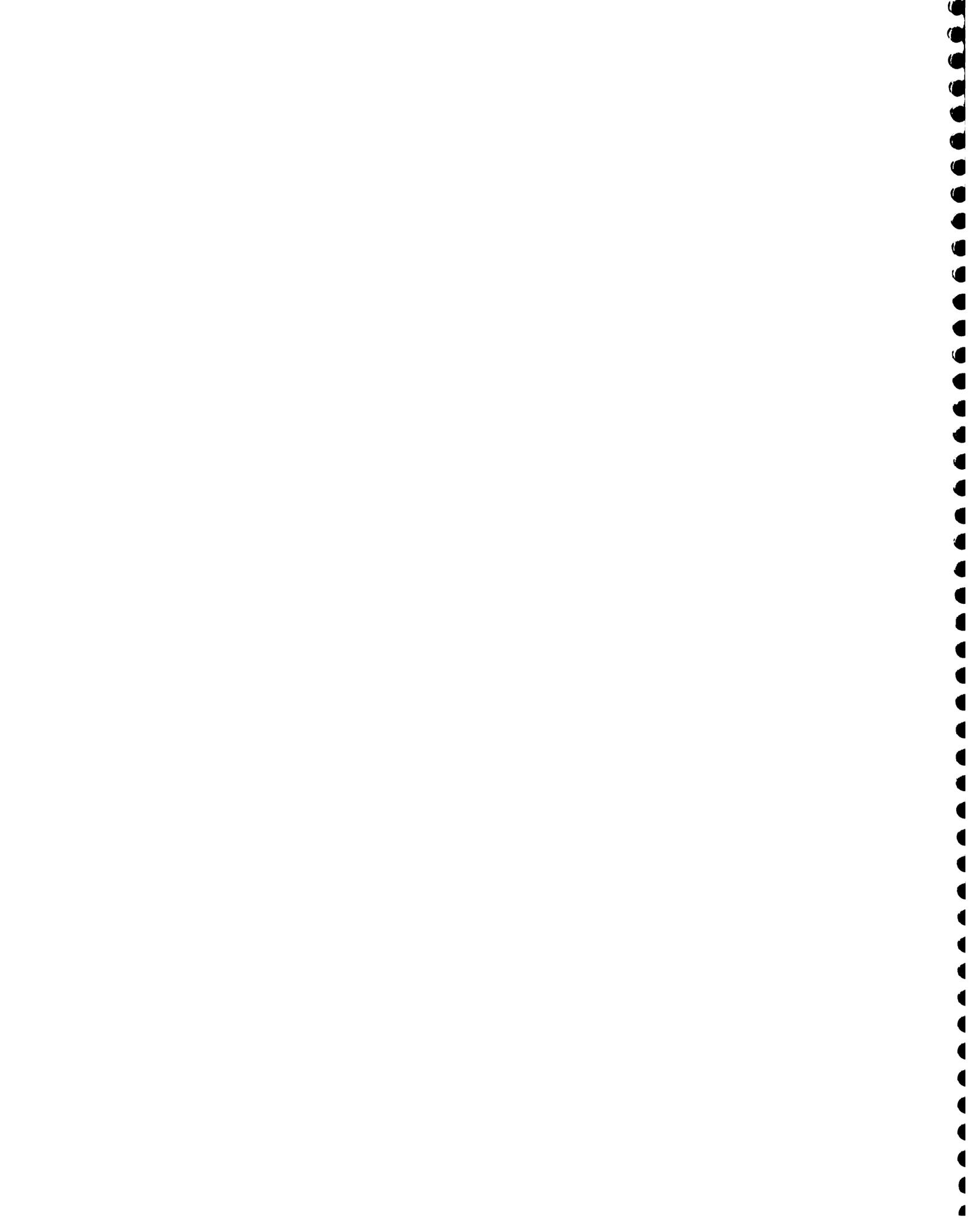
I) Modelo tradicional de assistência técnica e extensão rural, que ainda predomina na EMATER-MA, sendo suas características:

- Estrutura de organização inclui escritórios regional e local, onde efetivamente atua o extensionista encarregado pelos trabalhos de campo;
- Informações levadas pelos técnicos para os agricultores sob a forma de pacotes;
- Técnicos transmitem as informações em reuniões com os agricultores, só fazendo o trabalho no corpo a corpo com o produtor em condições excepcionais.

II) Modelo GESPAR (Gestão Participativa), criado pelo convênio BNB/PNUD e que vem sendo adotado pela EMATER-MA em algumas áreas. Este modelo tem bastante aproximação com o tipo de assistência técnica prestado pela ASSEMA no assentamento Riachuelo, em Lima Campos. Suas principais características são:

- Estrutura, na EMATER, ainda é a mesma do modelo tradicional;
- Participação do agricultor em processo de sinergia onde são detectados e levantados os problemas e propostas as soluções;
- Processo contínuo de treinamento de capacitação dos agricultores, utilizando-se de metodologias pedagógicas modernas e trabalhos em oficinas

III) Modelo SEMPAB - Na verdade, constitui-se num avanço em relação à metodologia GESPAR, em todas as suas etapas, mas principalmente no que se refere à comercialização dos produtos agrícolas, que despontou como um dos maiores obstáculos na evolução dos assentamentos pesquisados. A comercialização dos produtos é feita nas feiras livres de São Luís, sendo utilizado apenas um produtor, eleito em Assembléia pelos seus pares, exclusivamente, para esta finalidade.



## PRINCIPAIS PROBLEMAS

As dificuldades estão bastante associadas a:

- ❖ Número reduzido de profissionais diretamente envolvidos;
- ❖ Dificuldades de ordem material encontradas no trabalho de campo junto aos produtores rurais.
- ❖ Grau elevado de analfabetismo dos agricultores nos assentamentos;
- ❖ Assistência técnica prestada apenas por técnicos de nível médio;
- ❖ Ausência de profissionais da área Social nas equipes de extensionistas.

## SUGESTÕES DE MODELO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

- Redefinição da composição das equipes diretamente envolvidas no serviço de assistência técnica. A equipe deveria ser constituída por 4 extensionistas: um Agrônomo, que seria o coordenador geral da equipe, um Técnico Agrícola que atuaria como seu Auxiliar; uma Assistente Social; e uma profissional da área de saúde de nível médio.
- Cada equipe seria responsável por, no máximo, 100 famílias;
- A metodologia de Assistência Técnica a ser adotada seria a GESPAR.
- Em assentamentos pequenos de até 50 famílias e localizados próximos a grandes centros consumidores, a metodologia GESPAR poderia ser incrementada com os métodos de comercialização já adotados no Projeto São Cristóvão, o que pressupõe um elevado nível de organização dos produtores que poderia ser facilitado pela metodologia de ATER.

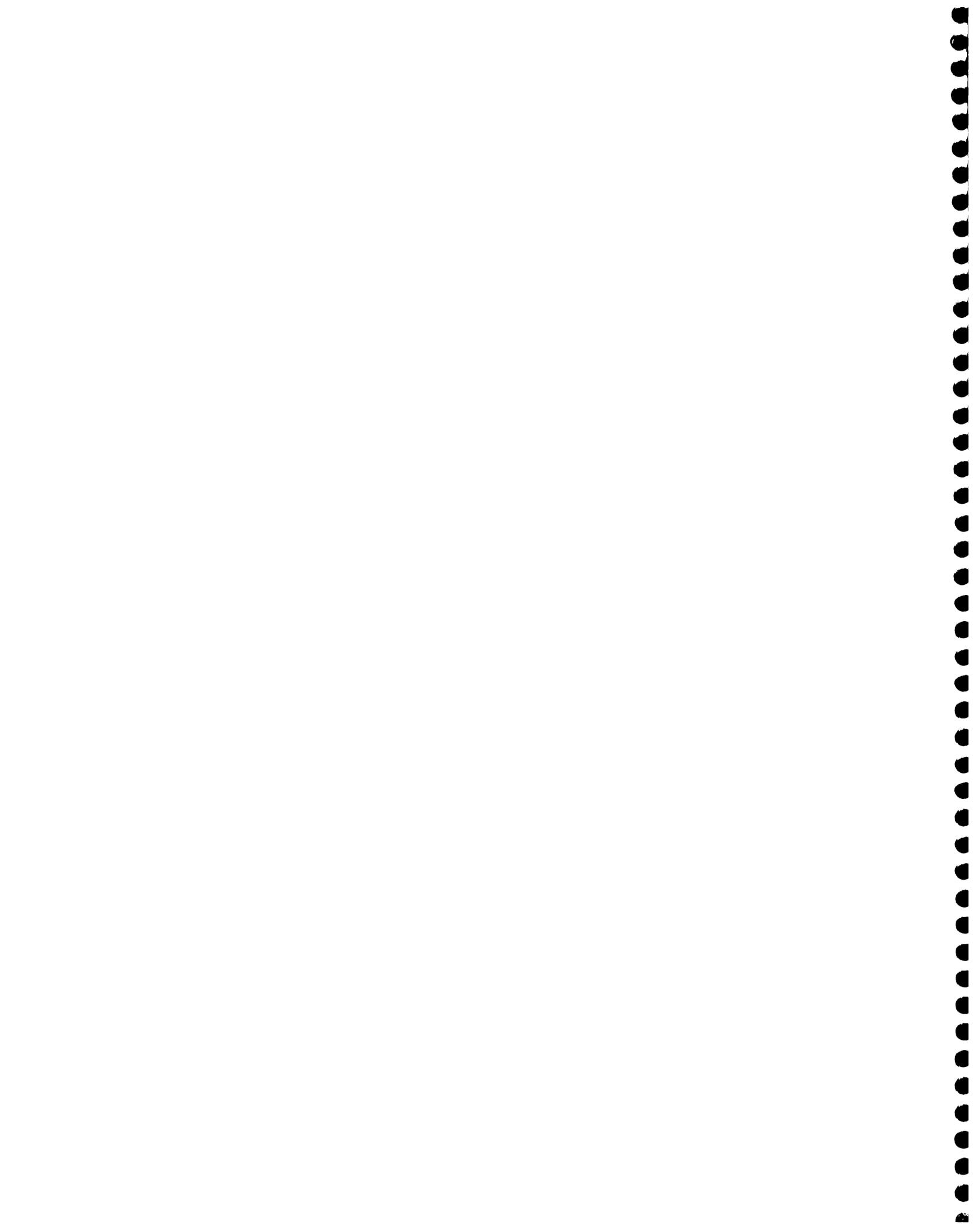
## IV.5 - AVALIAÇÃO EX ANTE DO PROJETO LUMIAR

### OBJETIVO DO ESTUDO

Avaliar, antecipadamente, o Projeto LUMIAR, indicando seus pontos fortes e fracos em termos: institucionais, organizativos, metodológicos, estratégicos, operacionais, financeiros.

### O ESFORÇO DO INCRA

Tem respaldo em esforços mundiais. Está suprimindo a ausência de dinamismo do serviço público e deve ser tomado como uma referência obrigatória nos debates.



## ASPECTOS POLÍTICO-ESTRATEGICOS

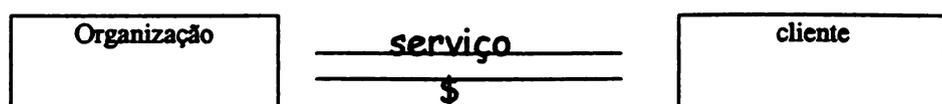
- choque entre característica intrínseca de longo prazo de um serviço educativo com o caráter emergencial atribuído ao Projeto LUMIAR pelo INCRA;
- responsabilidades federais para a sustentação financeira do Projeto LUMIAR no quadro de desoneração de papéis e de descentralização;
- no *continuum* do processo da reforma agrária, a assistência técnica aparece como o reino da autonomia, da participação e da transparência entre meio ao processo de desapropriação e de emancipação.

## OBJETIVO GERAL DO PROJETO LUMIAR

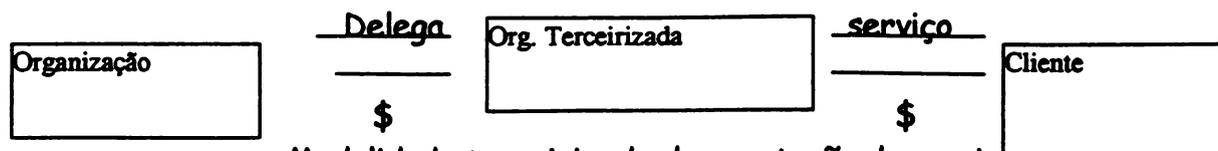
"Viabilizar os assentamentos, tornando-os unidades de produção estruturadas, inseridas de forma competitiva no processo de produção, voltadas para o mercado, integrados à dinâmica do desenvolvimento municipal e regional"

- Trabalho conjunto - propriedade em comum - formas grupais de divisão do resultado do esforço produtivo
- Integrar-se ao dinamismo ou dinamizar o locus municipal?

## MODELO ORGANIZACIONAL



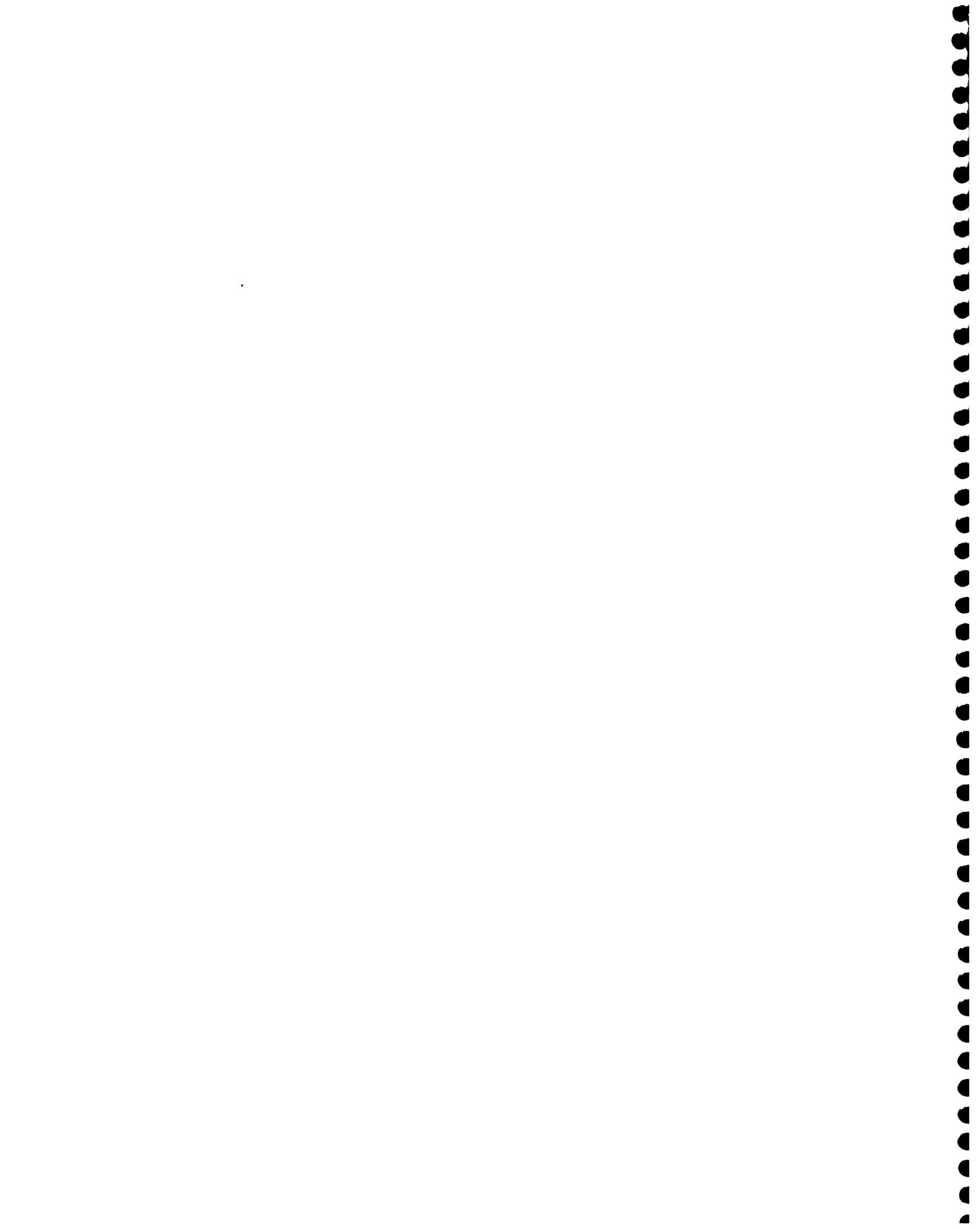
Fluxos num relacionamento clássico entre  
Organizações prestadoras de serviços e seus clientes



Modalidade terceirizada de prestação de serviços

## DESCENTRALIZAÇÕES

Política - O INCRA pode, apenas, convencer e estimular. O aspecto positivo é dado pelo municipalismo que, de alguma forma, cunhou a extensão rural. O aspecto negativo é a grande quantidade de municípios pequenos e pobres.



Administrativa - Aplicável a serviços públicos. Tudo indica que pela Lei 8.171, de 1991, possa-se considerar determinada assistência técnica como tal.

Por Serviço - Quando o governo cria pessoa jurídica própria para encaminhar

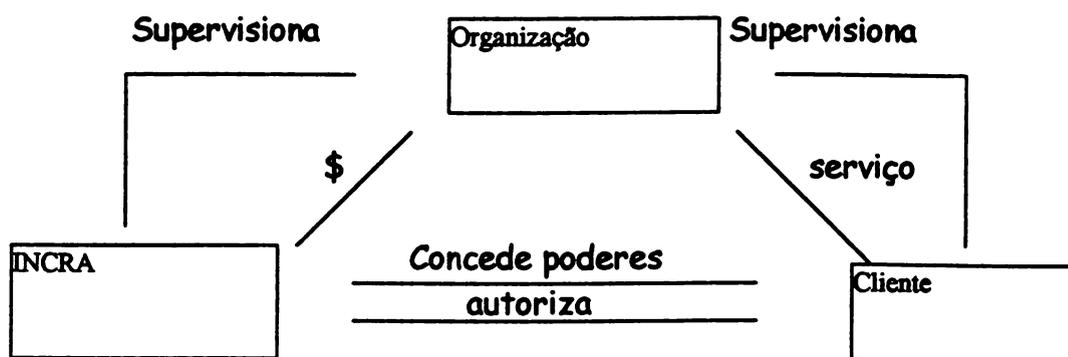
Territorial - Aplica-se a locais/áreas específicas

Por Colaboração - Por convênios e contratos (como no caso do LUMIAR)

## MECANISMOS OPERACIONAIS

Franquia - transfere área-fim

Terceirização - transfere área-meio



Modelo de terceirização dos serviços de assistência técnica pelo INCRA

## VANTAGENS

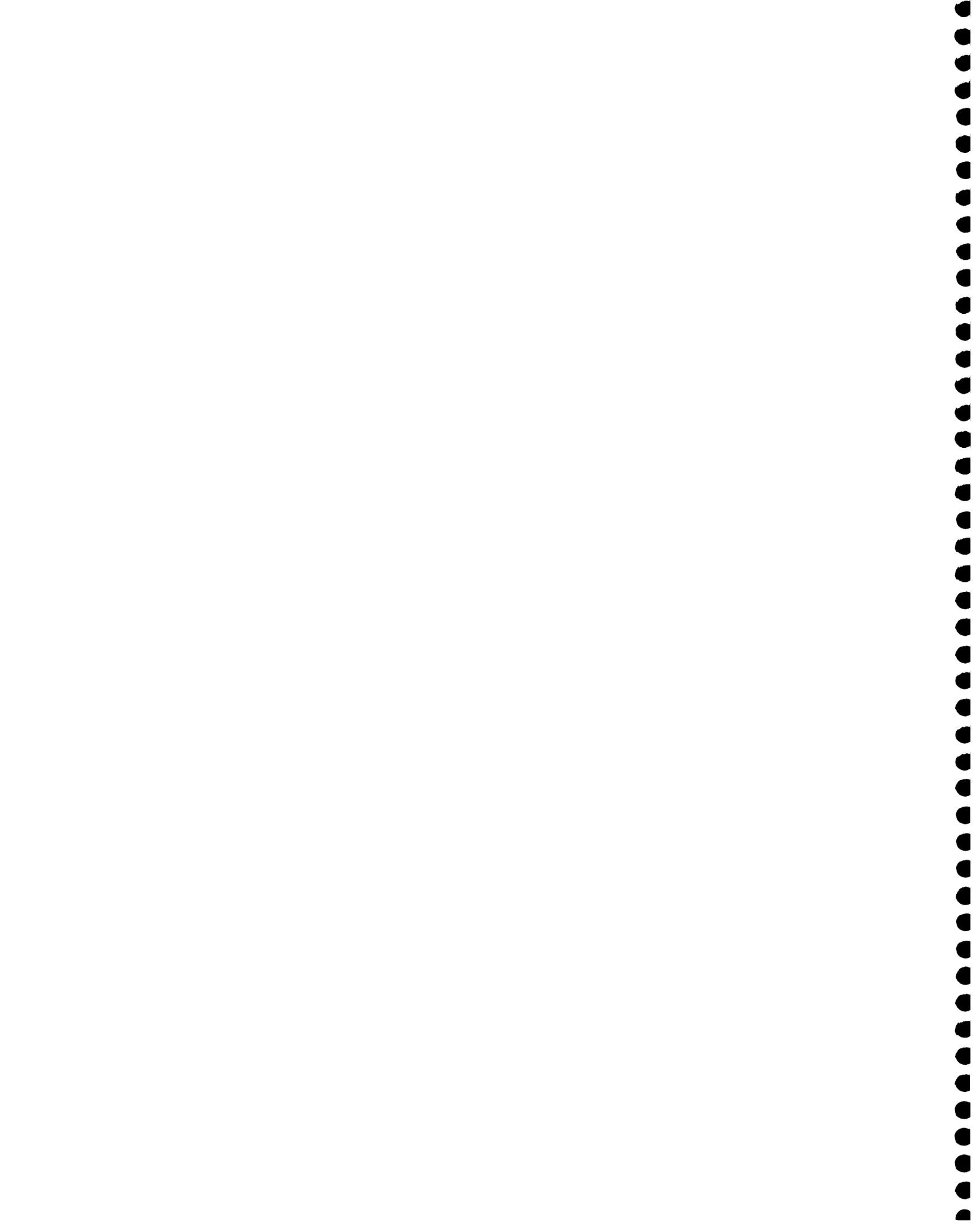
- Garante ATER aos assentados
- Desconcentra o processo de prestação de serviços
- Ativa iniciativas locais

## CONFLITO POTENCIAL

- Cenário de múltiplo comando

## COORDENAÇÃO GERAL

- Manter informações em bases de dados acessáveis
- Proporcionar oportunidades de capacitação e reciclagem
- Exercer supervisão e fiscalização



## FUNÇÕES A SEREM DIFERENCIADAS NA DESCENTRALIZAÇÃO

- Execução Material (a prestação dos serviços em si)
- Gestão Operacional (regulação e otimização do trabalho)
- Gestão Estratégica (direção do processo)

## IMPLEMENTAÇÃO

a) Grande dose de motivação e de comprometimento: localizado na cúpula mas não tão intensamente entre o corpo de funcionários:

b) Modelo de Rede, onde a coordenação não é sinônimo de comando e direção, mas sim de negociação, barganha, atitude de confiança, conhecimento compartilhado, respeito mútuo, integração de esforços, cooperação em todos os sentidos. O INCRA já tem uma Intranet e vai dispor do DATATERRA:

c) Mecanismo Operativo da CONTACAP: desbalanço entre organização, produção e missionarismo:

d) Equipes de supervisão como principal instrumento de gerenciamento de qualidade do INCRA para o LUMIAR:

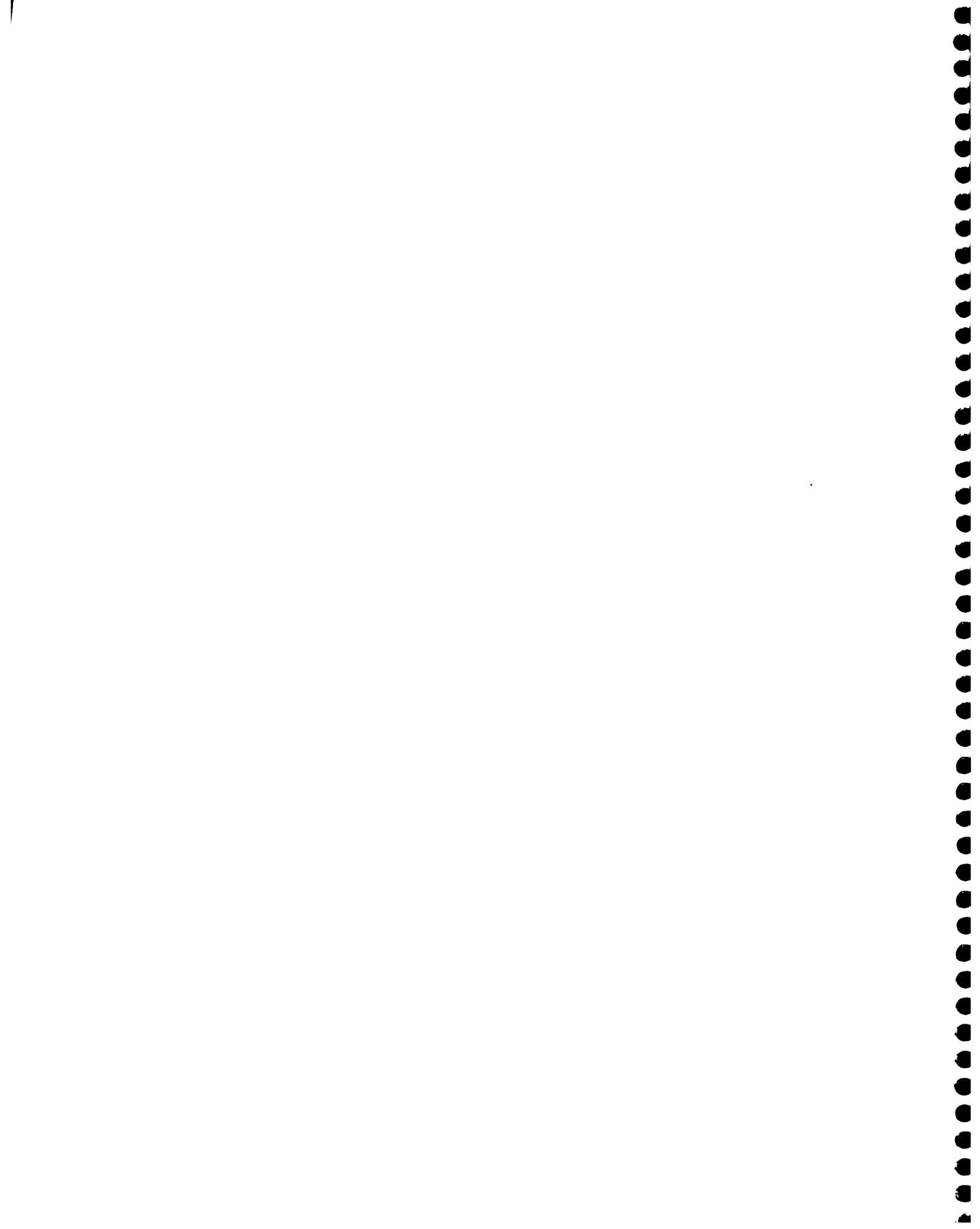
- INCRA extrapola funções executoras do política fundiária
- LUMIAR tem caráter excepcional
- Ações são emergenciais e suplementares
- Comissões Estaduais assoberbadas
- Grau de aceitação do LUMIAR pelo INCRA é irregular

e) Metodologia - Da coesão total para conflitos particularizados após o assentamento: como a metodologia pode lidar com isso?

## TAMANHO E COMPLEXIDADE DO LUMIAR

Previsão do Corpo Funcional para o LUMIAR, para 300 mil famílias

Função a desempenhar	Profissionais		Total geral	Não Previstos
	Área fim	Área meio		
	TNS	TNM		
Execução	1.904	1.904	3.998	(190)
Supervisão	476/714	-	546/784	(130/250)
Especialista	(60/180)	-	(60/180)	



Com. Estadual	(270)	-	(30)	(300)	(300)
Com. Nacional	(10)	-	(5)	(15)	(15)
<b>TOTAL</b>	<b>2720/3078</b>	<b>1.904</b>	<b>(295)</b>	<b>4919/5277</b>	<b>(635/755)</b>

## DIVERSIDADE ADMINISTRATIVA

45 diferentes tipos de documentos (relatórios, credenciais, planos, projetos, informes, faturas, contratos, currícula, credenciais, Tc) gerando a circulação de 200 mil documentos/ano.

## ORÇAMENTO

### Custos Unitários do Projeto LUMIAR, segundo o Autor

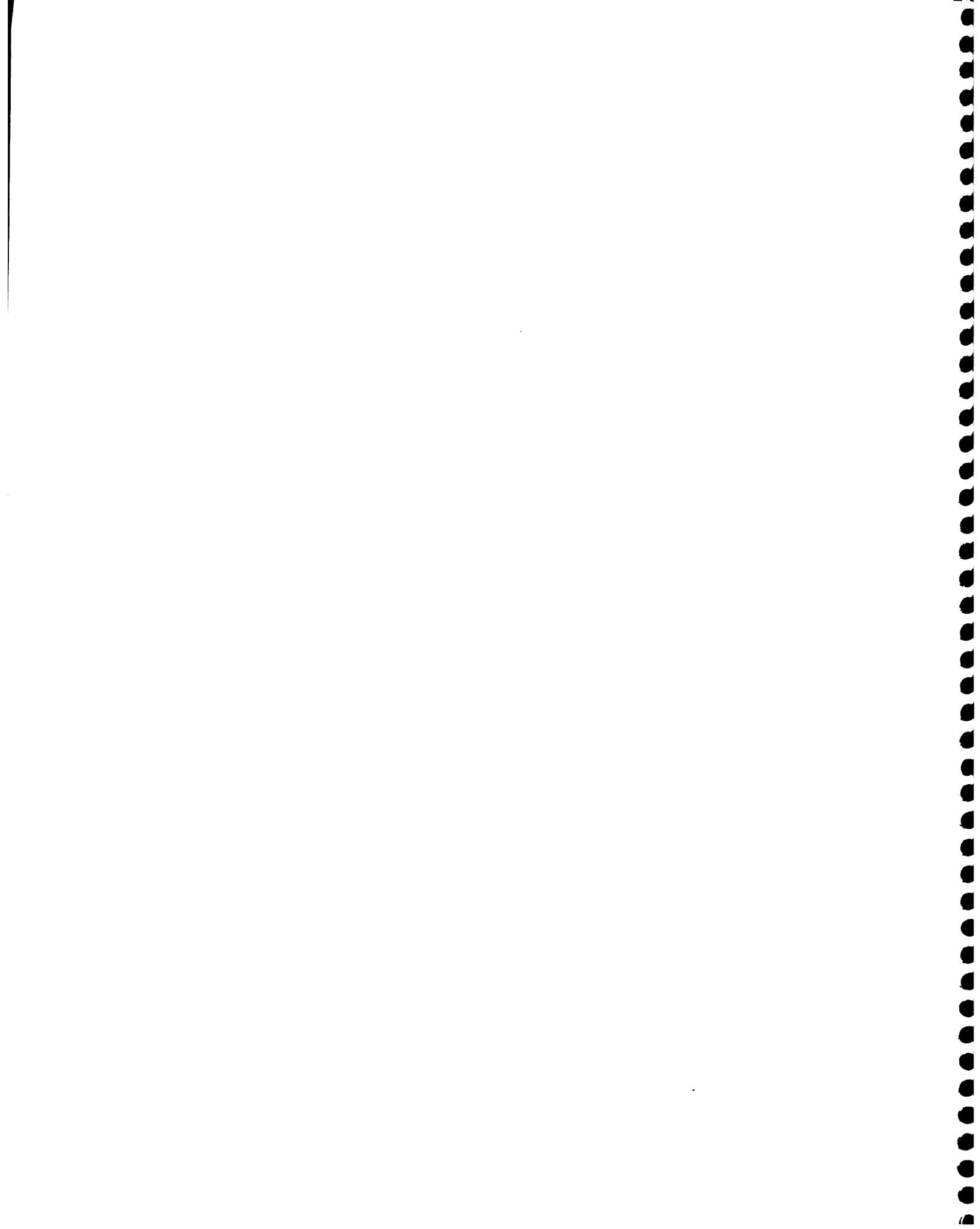
Nível	Discriminação	Valor
Local	Total	19,18
	Previstos	18,27
	*Não previstos (apoio técnico-administrativo, 5%)	0,91
Supervisão	Total	4,02
	*Previstos (Supervisão e especialistas, como 15%)	2,74
	*Não previsto (Direção, 2%)	0,37
	*Não previsto (Apoio técnico e adm., 5%)	0,91
Treinamento	Eventos de capacitação [10% (local + supervisão)]	2,23
Capital	Taxa Substituição para itens de Investimento e inversão [10% (local e supervisão)]	2,23
Total-1		27,66
Ajuste	Reajuste salário referência de 9,09% (R\$120/R\$110)	2,51
Total-2		30,17

\* Base utilizado para a aplicação dos percentuais: R\$ 18,27

ORÇAMENTO (versão INCRA): R\$ 74.600.000,00

ORÇAMENTO (versão avaliação ex-ante): R\$ 107.200.000,00

Diferença da ordem de 40% entre o previsto e o mais provável. Tal diferença pode ser absorvida pelos movimentos missionaristas, de filantropia, por interesse social, mas podem transformar a reforma agrária num programa social.



## CONSTATAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Projeto LUMIAR é de fundamental importância para a coletividade dos agricultores familiares e para o quadro funcional público do INCRA, embora a magnitude do empreendimento seja muito grande.

Pontos fortes:

- Movimento descentralizador do processo
- Estimulo à constituição e melhoria das capacidades profissionais
- Animador de trabalho intelectual e de campo

Pontos potenciais de ruptura:

- Base institucional emergencial e reconhecidamente estranha as competências do INCRA

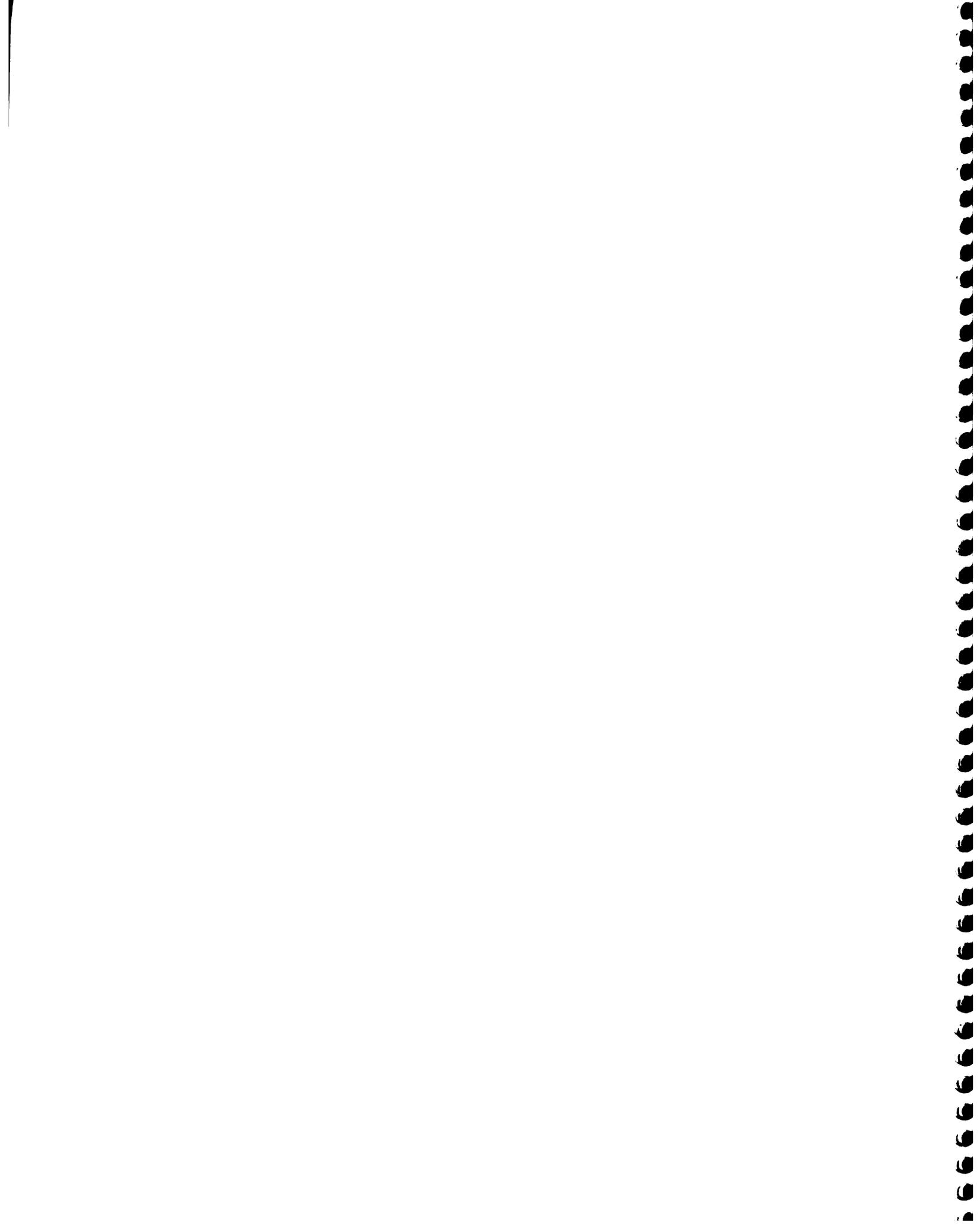
- Descentralização inteiramente financiada pela esfera federal
- Súbita e expressiva valorização do componente "missionarismo"
- Baixo grau de internalização (no INCRA)

Recomendações

- Promover levantamento interno ao INCRA para absorver o complexo de atividades a ser gerado pelo LUMIAR;
- Reconsiderar elementos predominantemente voluntaristas que, eventualmente, estejam embutidas na concepção e formulação do Projeto;
- Definir a estrutura institucional correspondente ao Projeto em termos de arranjo de rede (policy network);
- Levar em conta que o êxito da assistência técnica é devido, em parte, à sua continuidade. Nesse sentido, a duração dos contratos de prestação de serviços deve evitar que a perspectiva dos técnicos envolvidos seja fundamentalmente de curto prazo.

## V - LISTA INTEGRAL DE TEMAS SUGERIDOS PELOS PARTICIPANTES

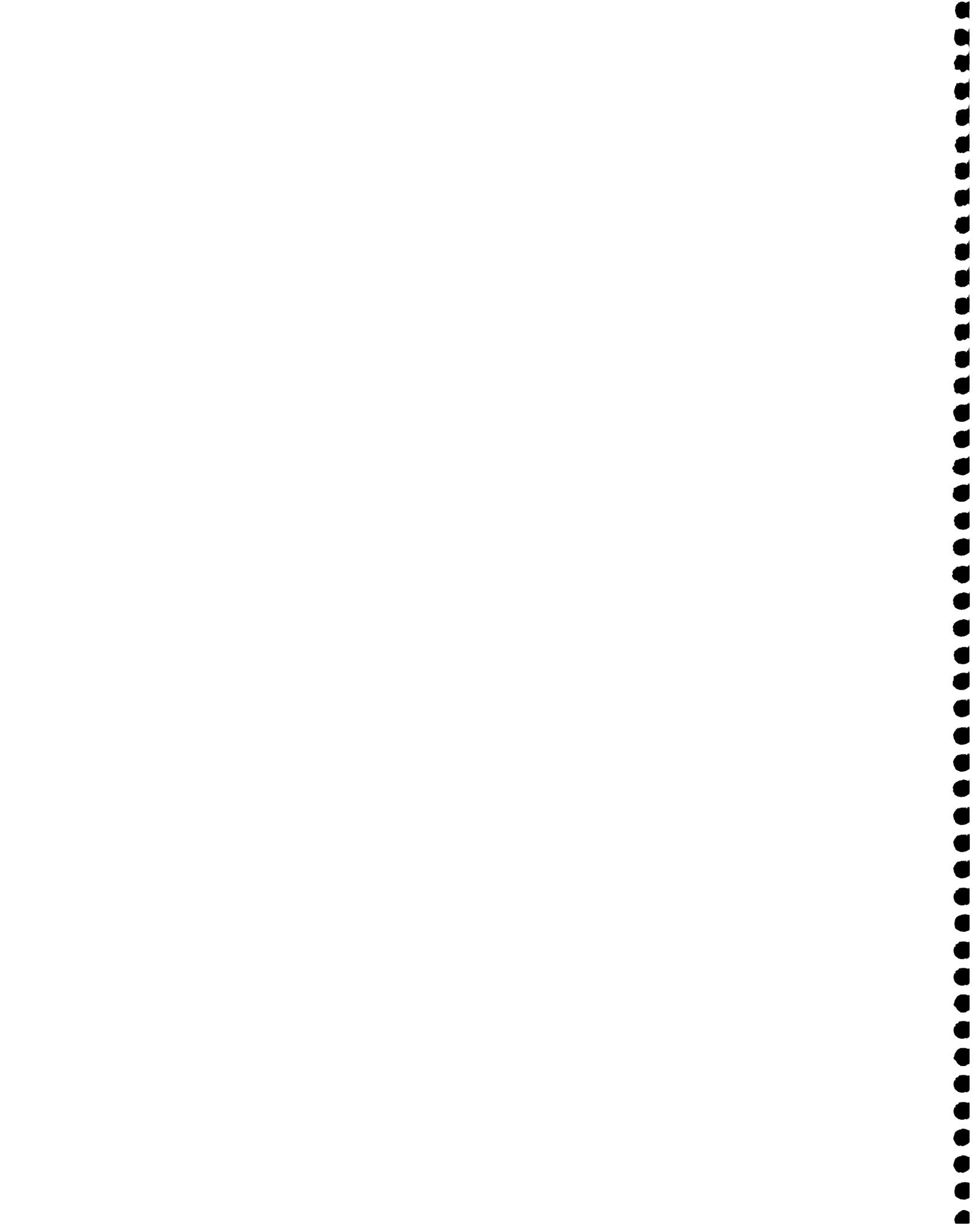
1. Participação dos agricultores no processo de difusão dos conhecimentos, como extensionistas assessores
2. Perfil do extensionista
3. Garantia de recursos públicos (união, estaduais e municípios) para manutenção da ATER
4. Envolvimento de universidades, escolas técnicas e prefeituras no processo de ATER
5. Emancipação abrupta dos P.A.: acompanhamento posterior apenas no 1º momento?
6. Para ser legitimamente participativa a representatividade dos assentados (trabalhadores rurais) deveria ser de, pelo menos, 50% dos assentos da CEPRO



7. A estrutura do INCRA se adequa à necessidade de implantação do LUMIAR?
8. Diferença entre Secretaria Geral e Secretaria Executiva
9. Indicadores de desempenho dos técnicos das equipes locais
10. Reforço, no LUMIAR, das ações voltadas para capacitação de produtores
11. Ações voltadas para melhoria da Educação Rural Formal e Profissional
12. Indicadores de desempenho
13. Avaliação da Assistência Técnica
14. Metodologia Participativa
15. Indicadores de evolução no sentido de desenvolvimento (como medir os avanços rumo à emancipação?)
16. Critérios para estabelecer parcerias nos diferentes níveis executivos do LUMIAR
17. Rediscussão dos objetivos gerais do LUMIAR?
18. LUMIAR como instrumento para a construção de uma nova base para a estruturação da agricultura familiar nos assentamentos rurais
19. Definição mais objetiva do trabalho dos supervisores
20. Acompanhamento e avaliação do LUMIAR
21. Estrutura de gestão descentralizada
22. Burocracia documental
23. Papel dos servidores do INCRA na implementação do LUMIAR
24. Sustentabilidade da ATER
25. Perfil dos técnicos
26. ATER estatal x ATER pública
27. LUMIAR sem infra-estrutura
28. Tipificação do perfil do técnico executor do LUMIAR; sua capacitação (filosofia, disciplinas, processo de seleção, etc. )
29. Idem quanto aos supervisores das equipes do LUMIAR
30. Multiplicadores e capacitadores
31. Cenário de múltiplo comando x poder de decisão dos beneficiários do LUMIAR
32. Autonomia de assistência técnica
33. Definição de alternativas de produção que garantam inserção no mercado
34. Identificação e discussão dos diferentes modelos de ATER apresentados
35. Custo operacional do LUMIAR
36. Dotação dos projetos de assentamento, de infra-estrutura, sob pena da assistência técnica ser comprometida
37. Terceirização da assistência técnica é a solução?
38. Inserção do Projeto LUMIAR em um plano, no sentido de garantir a sua continuidade por um tempo maior, compatibilizando-o com metas estabelecidas.
39. Estabelecimento de avaliações temporárias pré-definidas do Projeto LUMIAR



40. Metodologia de ATER no LUMIAR (concepção)
41. Definição do papel dos servidores do INCRA no contexto das descentralizações
42. Profissionais da área meio
43. Profissionais da área fim
44. Falta de recursos para equipe local: infra-estrutura e material didático
45. Número reduzido de profissionais atendendo às famílias
46. Excesso de procedimentos burocráticos até a assinatura do contrato
47. Responsabilidade dos supervisores com frequência dos executores nos assentamentos
48. Período (anos) que o LUMIAR irá financiar as equipes locais nos assentamentos
49. Interferência das prestadoras de serviços no trabalho de ATER
50. Concepção do serviço de assistência técnica como processo continuado
51. Financiamento do Projeto: quem o faz? quem o gerencia?
52. O LUMIAR requer pesquisa de especialistas: como resolver isso?
53. Mecanismo para manter o LUMIAR, não deixando transformar-se em natimorto
54. Falta de estrutura do INCRA para acompanhar o desenvolvimento do P.A.
55. Situação emergencial do LUMIAR
56. Estrutura das prestadoras de serviços para o trabalho da ATER (ausência) - amadorismo
57. Ausência de condições do INCRA para implementar o programa (e estamos só no começo)
58. Resistência do INCRA
59. Espírito missionário e identidade com propostas
60. Descentralização política (conceito)
61. Financiamento do LUMIAR
62. Período de duração do projeto
63. Interinstitucionalização/integração das ações
64. Reestruturação do INCRA para gerir o Projeto LUMIAR
65. Plano de carreira para as equipes locais
66. Flexibilização da carga horária dos supervisores externos
67. Extensão da ATER ao LUMIAR a todos os projetos de assentamento
68. Gestão de recursos
69. Competência Institucional
70. Apoio e capacitação ao desenvolvimento de metodologias participativas
71. Aprofundamento das propostas de parâmetros de avaliação dos serviços, impactos, limites, eficiência e eficácia da assistência técnica
72. Discussão da proposta da formação da rede
73. Avaliação da implementação do LUMIAR através de seminários de supervisores externos e internos.



74. Continuidade de metodologias - distanciamento metodológico das equipes locais que estão no campo ao longo do tempo
75. Papel dos supervisores internos (fiscalizatório e metodológico) x externos (metodológico)
76. Pesquisa de avaliação
77. Custo financeiro do LUMIAR
78. Absorção do agricultor/técnico
79. Natureza dos serviços (emergencial ou a longo prazo)
80. Inexperiência dos técnicos em planejamento participativo
81. Aprimoramento dos técnicos INCRA para exercer a supervisão do LUMIAR
82. Pouco interesse de técnicos do INCRA em se informar sobre o LUMIAR
83. Melhoria da experiência dos técnicos em planejamento participativo
84. Socialização das informações/experiências sobre o andamento do LUMIAR
85. Continuidade do LUMIAR em termos de custos: inserção na discussão da ATER como serviço público para a agricultura familiar, dentro da decisão do Ministério da Agricultura, ASBRAER e movimentos sociais
86. Modelo de acompanhamento e avaliação para as equipes de supervisão
87. Incorporação no elenco do LUMIAR, com papel definido, do agricultor/técnico
88. Conceito de ATER, no LUMIAR, deve abranger o abastecimento como conteúdo vital (abastecimento como produção + comercialização + consumo)
89. Não parar no construtivismo nem entendê-lo como panacéia. Vários elementos dos programas de qualidade são viáveis
90. Programação das ações do desenvolvimento dos assentamentos articulada à programação do desenvolvimento municipal, subregional, estadual e nacional. (ações da assistência técnica sem, por exemplo, infra-estrutura e serviços sociais que são funções do município, dos estados e da União podem ficar inteiramente restringidas)
91. Reflexão sobre alternativas de desenvolvimento e/ou oportunidade de mercado. O atendimento das demandas precisa passar por um intenso esforço da organização da base produtiva para adaptá-la ou reconvertê-la às especificações quanto ao tempo, qualidade e regularidade de entrega exigidas pelos compradores
92. Organização do sistema de assessoramento e da metodologia adaptada a condições específicas (flexibilidade ou adaptabilidade) de cada Estado
93. Financiamento para 1998 e anos seguintes
94. Internalização do projeto no INCRA
95. Revisão dos valores pagos às empresas contratadas
96. Pequena participação dos técnicos supervisores
97. Condições para operacionalização



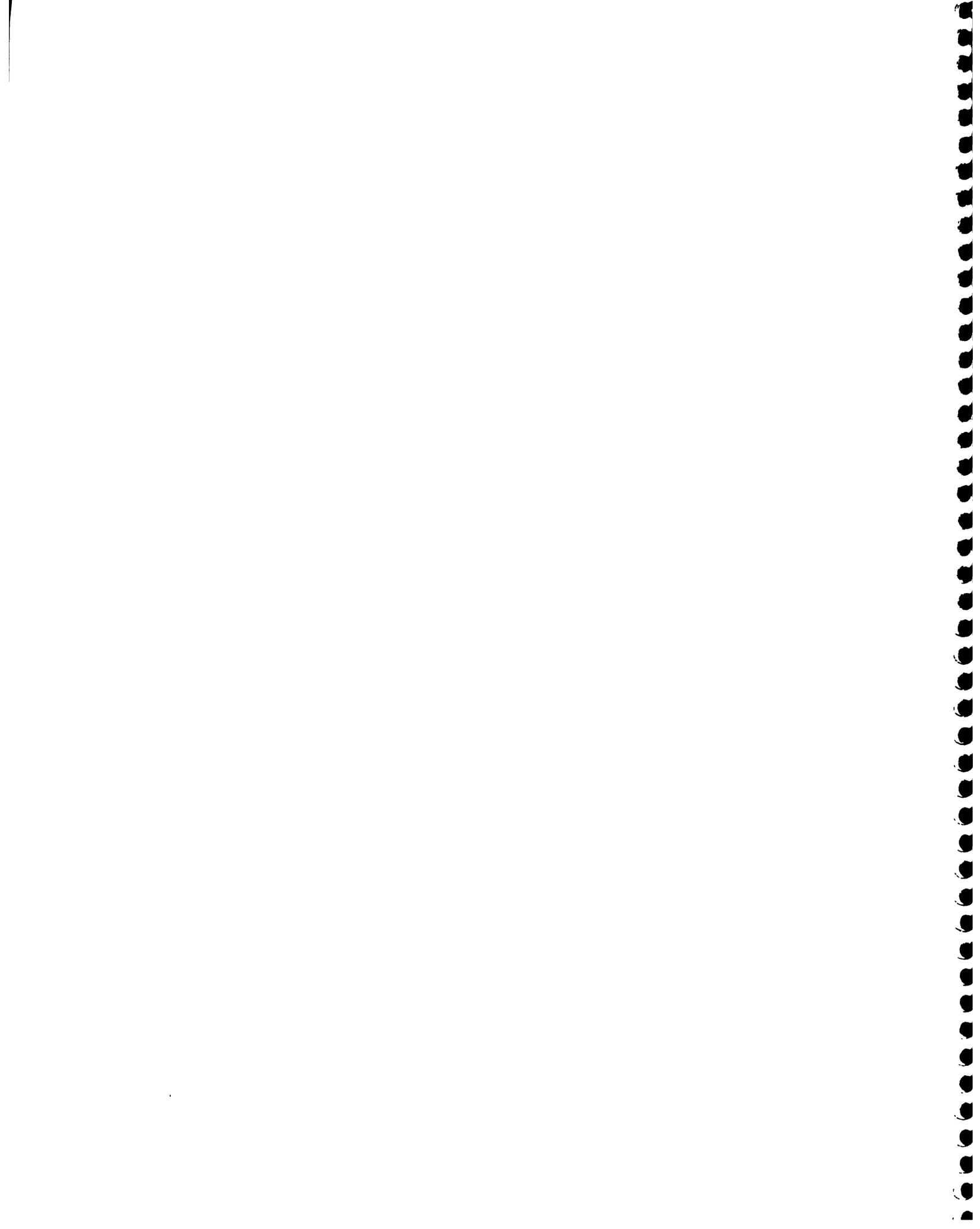
98. Ausência da pesquisa

99. Metodologia: ausência da supervisão na capacitação - divergências metodológicas

100. Ausência de planos de capacitação e profissionalização

## VI - LISTA COMPACTA DE TEMAS PREPARADA PELA COORDENAÇÃO

- 1 - Perfil, seleção e Capacitação dos técnicos a serem contratados;
- 2 - Sustentabilidade e financiamento do serviço de ATER (fonte; custeio integral do apoio e da execução; plurianualidade)
- 3 - Incorporação da modalidade "agricultor técnico" ao LUMIAR. (modalidades, processos, procedimentos)
- 4 - Acompanhamento e avaliação no LUMIAR (métodos, processo e indicadores).
- 5 - Relação ATER X Provimento de infra-estrutura nos assentamentos.
- 6 - Assistência Técnica: Pública, Estatal, Privada: como deve ser o LUMIAR?
- 7 - Modelagem Institucional para a prestação da assistência técnica: alternativas de parceria (IES, Escolas Agrotécnicas, ONG, Associações)
- 8 - Estrutura do INCRA para gestão e implementação do LUMIAR (Reestruturação, papel dos servidores, resistências ao programa, excesso de burocracia, etc. )
- 9 - Relação Assistência Técnica do LUMIAR/Pesquisa Tecnológica.
- 10 - Organização e Operacionalização da função de supervisão do LUMIAR.
- 11 - Integridade da Assistência Técnica:
  - a) Incorporação da noção de mercado
  - b) Perspectiva do desenvolvimento local, municipal, regional
  - c) Dimensão social do processo de desenvolvimento.
- 12 - Perspectiva profissional dos técnicos das equipes executoras (plano de carreira, duração dos contratos, etc.)
- 13 - Abrangência do LUMIAR (tamanho ótimo, crescimento, clientela prioritária.)



## VII - SUGESTÕES DOS GRUPOS DE TRABALHO SOBRE TEMAS SELECIONADOS

### VII.1 - GRUPO A

#### Aspecto Institucional

A discussão preliminar refere-se às seguintes questões: Frente à descentralização e enxugamento da máquina administrativa, qual deve ser, de fato, o papel do INCRA no Projeto LUMIAR? O INCRA tem que (e como) assumir a assistência técnica? A resposta a tais perguntas é crucial no momento atual, no qual a Instituição está vivendo possibilidade de transformação decisiva. Para tanto, é necessário que o INCRA redefina sua missão, repense e redefina tarefas, reveja métodos de trabalho e busque ser um órgão mais ágil. De forma complementar, o INCRA deve redefinir as funções das Superintendências Regionais, buscando reverter a submissão das SR às demandas da sede e mostrar competência que garanta espaço na esfera institucional interna e externa ao órgão. Entende-se que o INCRA pode resistir ao avanço de seu próprio desmonte. Seu fortalecimento passa, entre coisas, pela promoção de concurso para novos Agrônomos e Técnicos Agrícolas para a supervisão do LUMIAR.

#### Aspectos de Emparceiramento

Como envolver as instituições parceiras, em especial os Conselhos Municipais? Entre outras iniciativas, sabe-se ser fundamental:

- Parceiros (individuais e institucionais) de fato comprometidos com a causa da reforma agrária, devem ser priorizados para uma assistência técnica alternativa;
- Supervisão deve mostrar habilidade para envolver as mais diversas instituições;
- Universidades devem ampliar sua atuação, revendo a formação acadêmica (revisão curricular), contemplando a maior oferta de estágios e a integração das diversas áreas de interesse da reforma agrária (saúde, social, educação).

#### Aspectos Operacionais

- Projeto exige "alto nível" de conhecimento e comprometimento do supervisor;
- A operacionalização do LUMIAR pode ser negociada com terceiros, devendo ser vista como facilitadora do processo de desenvolvimento, ao qual o INCRA tem que dar suporte;
- A internalização do Projeto no INCRA deve ser feita por meio de ampla discussão, evitando-se que seu sucesso fique à mercê de compromissos dos gerentes;
- Pessoal do INCRA está com acúmulo de tarefas; Supervisores não são dispensados das outras tarefas da divisão na qual está lotado.



## **Financiamento**

Tendo em vista que a base do financiamento deve ser pública; a implementação deve ser feita por diversas instituições comprometidas (ongs, Cooperativas, Órgãos públicos e privados) e os mecanismos de controle (a serem exercitados por órgãos públicos e vinculados à questão social) devem incidir, entre outros, sobre a aplicação de recursos, sugere-se:

- Repensar recursos do ITR para ATER, sob a forma de um "Fundo de financiamento para ATER"
- Integrar recursos do DENACOOP e FAT, até para melhor aplicação desses recursos.

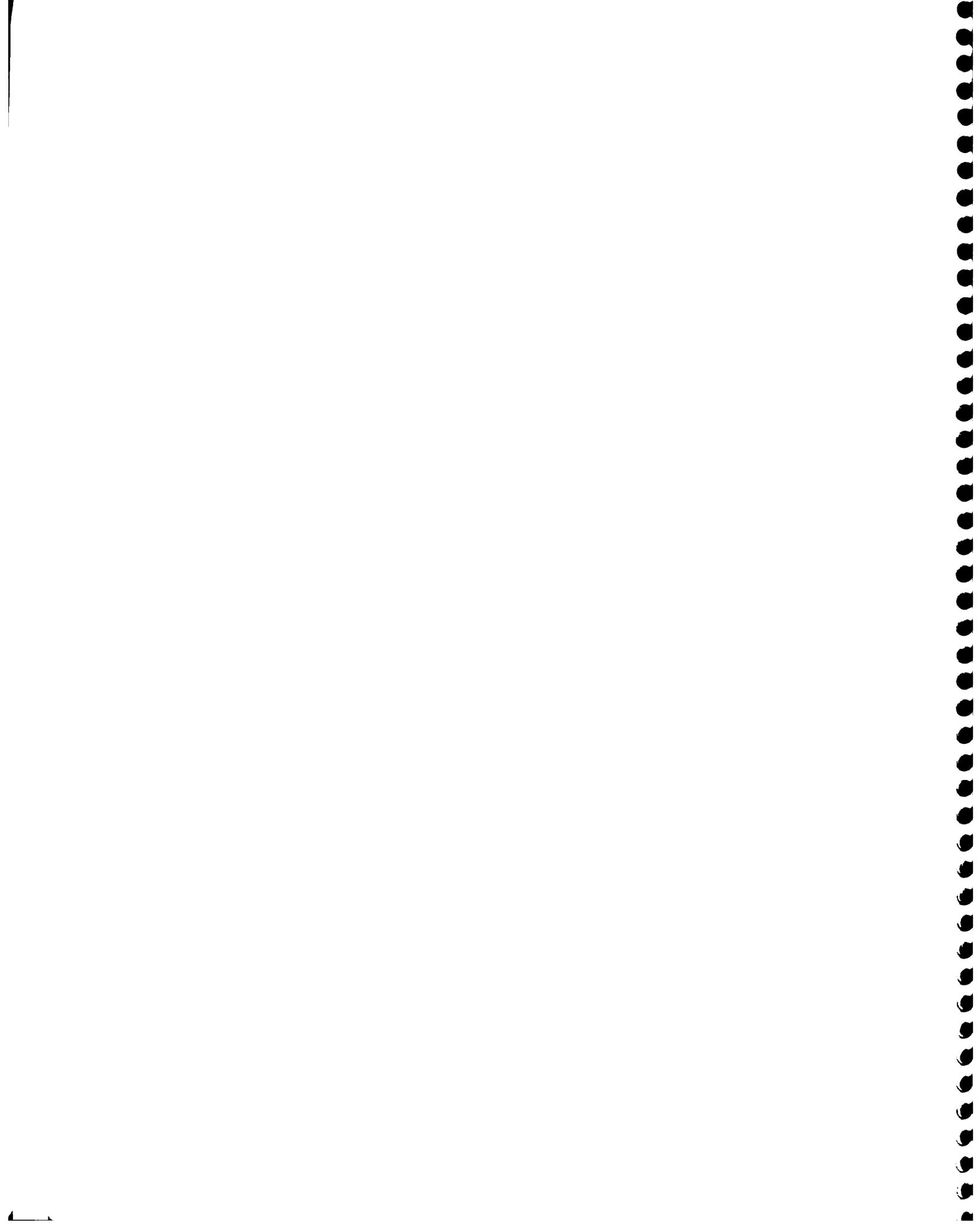
## **Outros Tópicos**

O INCRA deve garantir que os princípios e a concepção do Projeto sejam respeitados, tendo em vista o quadro de "abandono" e deficiência da ATER para as áreas de assentamento e, de uma forma geral, para a agricultura familiar, ademais do que o Projeto tem uma ação localizada e não concorrencial. Nestes termos, sugere-se repensar os termos dos contratos das Prestadoras de Serviços, de forma a que:

- Seja aceitável o pagamento de determinado percentual sobre os projetos de investimentos para viabilizar operacionalmente as entidades prestadoras de serviços;
- Os Técnicos possam ser aceitos como sócios das Cooperativas
- Haja explícita prioridade de contratação dos profissionais através de cooperativas de trabalho.

Complementarmente, o INCRA deve:

- Viabilizar estágios em áreas de assentamento:  
Revitalizar os órgãos clássicos de ATER neste novo cenário, levando a que tais órgãos redefinam seu público alvo, priorizando pequenos agricultores e abram debate amplo sobre as diversas formas de assistência técnica.
- Motivando o Estado a estudar alternativas para garantir a sustentabilidade das áreas após emancipação (emancipação não pode ser caracterizada pelo corte de crédito e da ATER) e a se comprometer com a agricultura familiar, por meio de um "Sistema Único de linha de crédito e assistência técnica".



## VII.2 - GRUPO B

### **Perfil, seleção e capacitação dos técnicos a serem contratados**

- A equipe de supervisão necessita ser composta por representantes dos movimentos sociais, cabendo a ela o papel de seleção dos profissionais. Para tanto, devem ser priorizadas as indicações dos movimentos sociais. A decisão a respeito deve, porém, ser discutida com a coordenação da supervisão, momento em que os representantes dos movimentos sociais participariam do processo.
- O perfil do técnico deve basear-se, principalmente, no comprometimento com a reforma agrária; sendo os demais parâmetros, complementares.
- No processo de seleção e capacitação, deve ser considerada aquela dimensão da agricultura familiar na qual esteja implícita sua capacidade de inovação tecnológica e de integração a diferentes mercados, de modo que o LUMIAR transforme-se em mecanismo estruturador da produção nos assentamentos, o que virá a redefinir as relações de produção e comercialização do seu entorno (município, região.....) e se traduzirá em aumento de vida dos assentados;
- Os cursos (IT06, FDO, etc. ) deveriam ser oferecidos à equipe de supervisão para que estas possam tomar a liderança de oferta de cursos adaptados à realidade local e estadual, por meio do atendimento a demandas de técnicos e produtores, sendo os oferecidos a este último público, de atuação contínua.

### **Estrutura do INCRA para gestão e implementação do LUMIAR**

- Proporcionar mais discussões no INCRA sobre o Projeto LUMIAR em função dos funcionários desconhecerem do papel deste projeto;
- Estender a Bolsa de Pesquisa aos supervisores internos;
- Disponibilizar infra-estrutura e serviços do INCRA para o desenvolvimento do serviço com qualidade (automóveis, salas, equipamentos, secretaria, etc. )
- Disponibilizar recursos em rubricas específicas do LUMIAR para capacitação, avaliação, etc.
- Orientar desde a Comissão Nacional do LUMIAR até as superintendências que esclareçam aos clientes e à opinião pública que a equipe local do LUMIAR trabalha para as associações dos assentados, não sendo composta de funcionários do INCRA.



### VII.3 - GRUPO C

#### Aspectos Preliminares

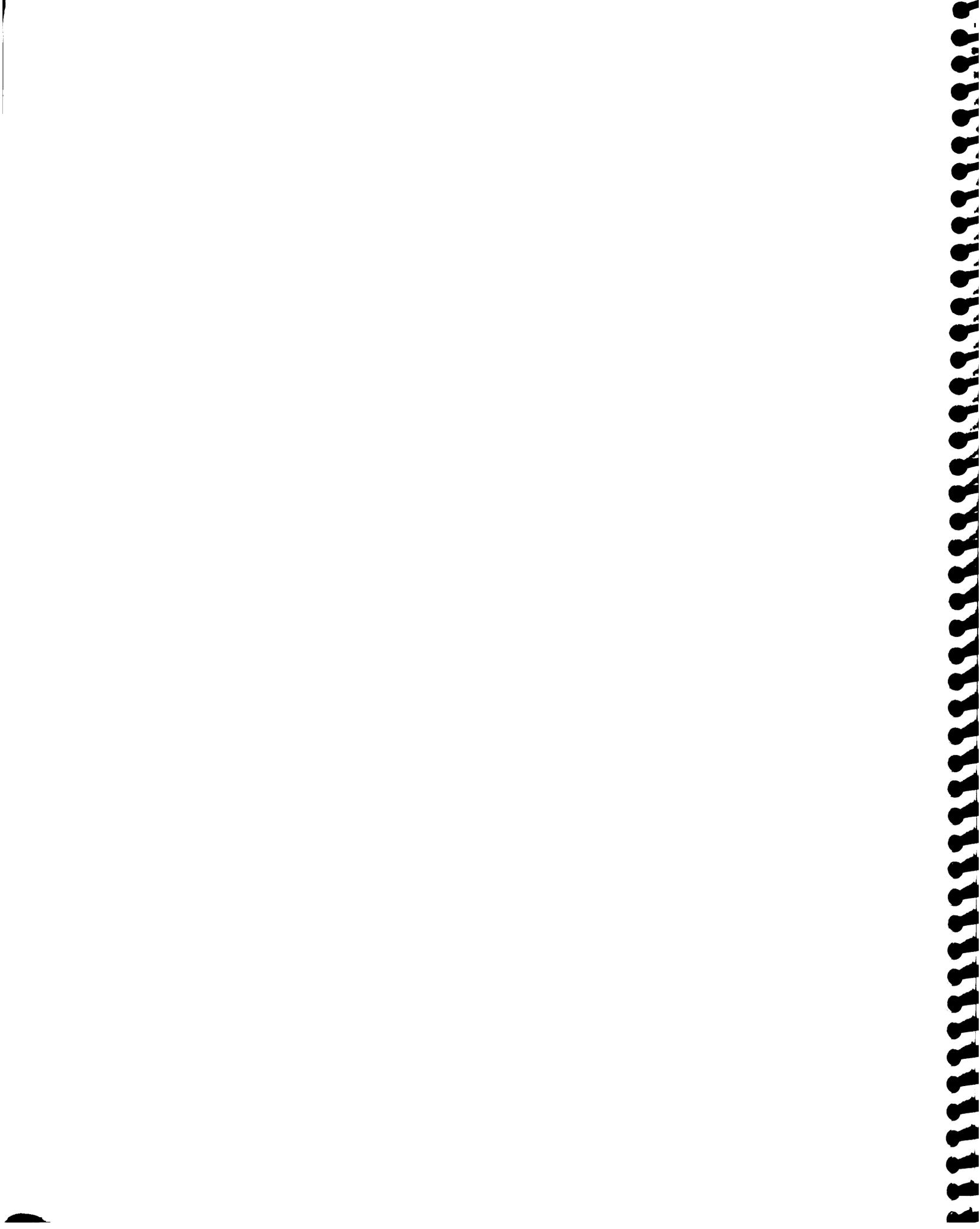
- Algumas apresentações das experiências ficaram aquém das nossas expectativas, no que diz respeito a uma metodologia de ATER, avaliação e indicadores;
- O papel da supervisão não está definido; vem respondendo a outras demandas do INCRA;
- Há grandes dificuldades de contemplar infra-estrutura básica nos assentamentos;
- O LUMIAR deve ser assumido por todos os servidores do INCRA e não só pelos que diretamente atuam na supervisão. Além do mais, falta-lhe infra-estrutura própria.

#### Propostas

- 1 - Capacitação da equipe de supervisão nas áreas de:
  - Elaboração de planos de desenvolvimento
  - Metodologias de avaliação e construção de indicadores
- 2 - Formação de grupos de trabalho para discutir temas específicos, garantindo:
  - A participação de Representantes das equipes de supervisão de cada SR; e,
  - Garantido o encaminhamento das propostas formuladas à coordenação nacional.
- 3 - Por parte de cada SR
  - Criar mecanismos de integração do LUMIAR com as outras áreas do INCRA;
  - Dotar as equipes de supervisão e as equipes locais de condições/informações para acompanhar ações direcionadas aos assentamentos assistidos
- 4 - Infra-estrutura específica par a equipe de supervisores dentro de cada SR
- 5 - Rever cálculo dos recursos repassados à contratada com base em estudos regionais.
- 6 - Estudar mecanismos de estímulos à equipe local
  - Plano de carreira
  - Remuneração
- 7 - DAS para equipes de supervisão

### VIII - CONSIDERAÇÕES DE ROMEU PADILHA DE FIGUEIREDO

Este Seminário Nacional sobre modelos e processos de Assistência Técnica em áreas de projetos de assentamentos de Reforma Agrária, com base em experiências bem sucedidas, insere-se em um contexto de realização da Reforma Agrária, por vontade e pressão da Sociedade e de reestruturação e redirecionamento da Assistência Técnica e Extensão Rural estatal no País.



Ele visou a oferecer ao INCRA e ao Ministério Extraordinário de Política Fundiária elementos de ordem a apoiá-los na gestão do Projeto Lumiar, considerando prioritariamente sua implantação e sua sustentabilidade.

Inicialmente foram apresentados, de forma compacta, quatro estudos realizados por consultores sobre experiências supostamente bem sucedidas de Assistência Técnica e Extensão Rural, de diferentes tipos, fundamentalmente - mas não só - em áreas de Projetos de Assentamento de Reforma Agrária em estados representativos do Sul-Sudeste ( Rio Grande de Sul ) , Centro Oeste (Mato Grosso), Norte (Rondônia) e Nordeste (Maranhão) . Penso, particularmente, que teria sido mais representativo da região nordestina experiências localizadas no Semi-Árido.

Tais estudos - uns mais outros menos - apresentaram - implícita ou explicitamente - proposições de elementos que levariam a modelos e processos mais adequados à maior eficiência da Assistência Técnica e Extensão Rural no desenvolvimento da Reforma Agrária.

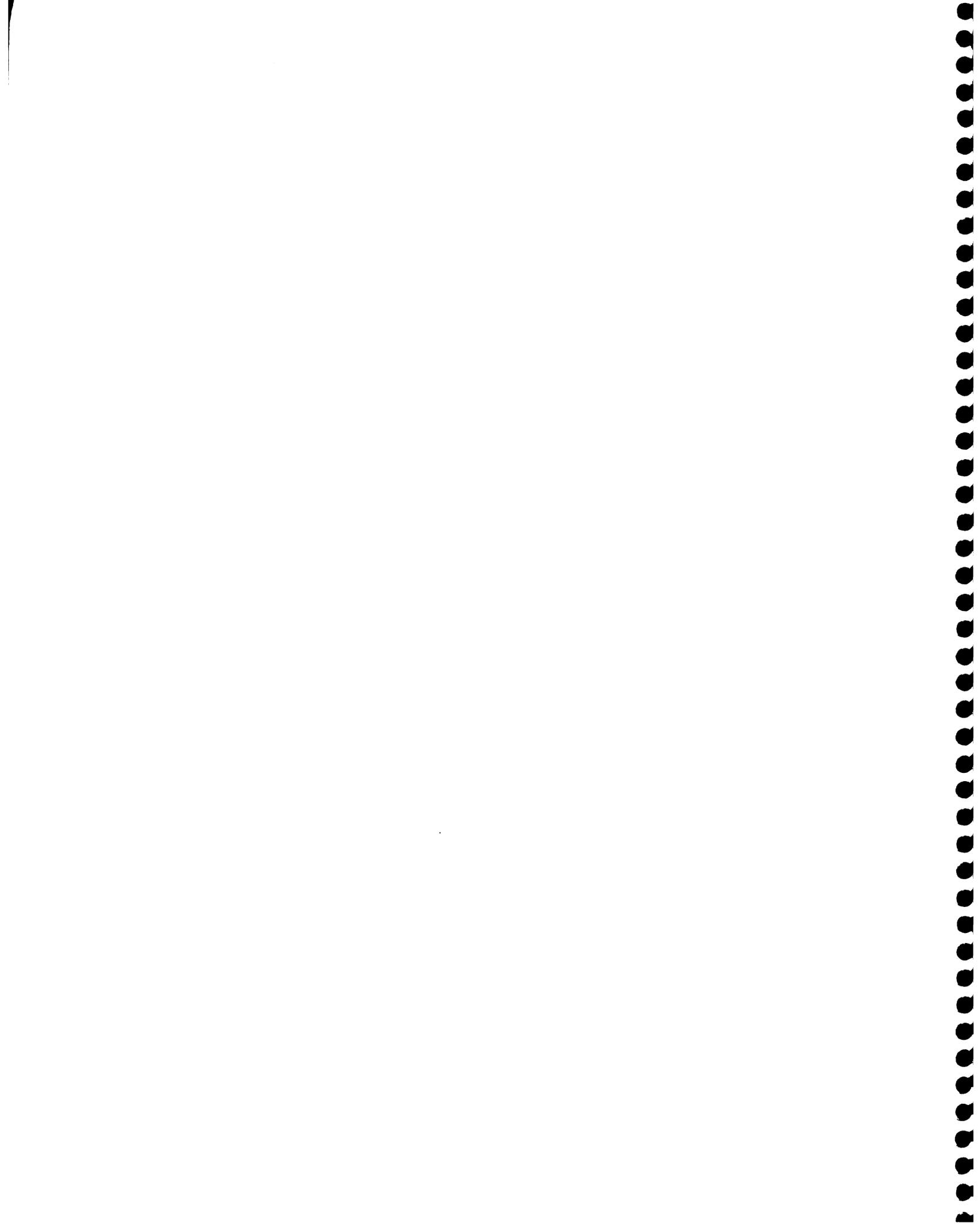
Em seguida, foi apresentado um estudo de avaliação "ex-ante" do Projeto Lumiar realizado pelo consultor Mauro Márcio Oliveira.

A partir dessas exposições, ocorreram questionamentos realizados pelos participantes do Seminário, tanto para melhor análise dos estudos, quanto para que deles pudessem ser retiradas outras recomendações.

Finalizando a primeira parte do Encontro, os participantes sugeriram temas que deveriam ser mais discutidos em grupos de trabalho e que mereceriam ser contemplados na consolidação do documento de propostas a ser encaminhado ao INCRA/MEPF. Um Conjunto de cerca de quarenta sugestões foi reunido em catorze temas que, segundo a escolha dos integrantes de cada um dos três grupos de trabalho, poderiam ser objeto de aprofundamento.

Posteriormente a esse trabalho, foram apreciadas, em plenária, as conclusões dos grupos.

Cabe-me , agora, fazer um comentário sobre o Seminário, um apanhado geral do ocorrido, enfatizando suas principais conclusões, advertências e recomendações, bem como sugerindo novos encaminhamentos.



Embora tentando ser o mais fiel possível ao que foi dito no Seminário, julgo-me no dever de acrescentar, sempre que considere necessário, uma visão pessoal. Neste esforço, tenho consciência de que deixarei de comentar aspectos que foram abordados e que posso estar valorizando temas sobre os quais o Encontro pouco se aprofundou. A mim, resta o consolo de saber que tais impropriedades serão corrigidas ou relativizadas na continuidade do processo que o Projeto de Cooperação Técnica INCRA/IICA está levando a cabo.

Os estudos sobre as experiências de Assistência Técnica e Extensão Rural bem como as discussões que sobre eles se fizeram ensejaram várias conclusões. Todas, praticamente, de ordem a confirmar, enriquecendo-os ou situando no tempo e no espaço, pontos há muito assentes. Embora nada do debatido tenha sido completamente novo, foi importante e oportuno rediscutir esse tema, agora, quando se dá a implantação do Projeto Lumiar.

A seguir listarei algumas dessas conclusões, tirando, sempre que julgue oportuno, implicações em termos de preocupações e/ou de erros a evitar.

1 O sucesso dos Projetos de Assentamentos de Reforma Agrária e da Assistência Técnica e Extensão Rural que lhes é prestada deve ser medido, basicamente, pela melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida das famílias que os constituem. Esta é a dimensão social, ética e humana do verdadeiro desenvolvimento. Isso passa, entretanto, necessariamente, pela organização social dos assentados; pela produção de bens (quantidade e qualidade), seu beneficiamento e transformação; a inserção em mercados e a sua ampliação, inclusive com a criação e/ou desobstrução de canais de comercialização. A Assistência Técnica e Extensão Rural deve tomar cuidado tanto com o paternalismo e o assistencialismo como com o "produtismo" e o economicismo.

2. O sucesso e a sustentabilidade dos Projetos de Assentamentos de Reforma Agrária e, como decorrência, da Assistência Técnica e Extensão Rural não ocorrem sem uma séria resolução das questões ecológicas. Esta é uma exigência crescente da Sociedade. Não mais se aceita o desenvolvimento sem a sua dimensão ambiental. Daí o redobrado cuidado que se deve ter na adoção de práticas vinculadas ao padrão tecnologicamente hegemônico.

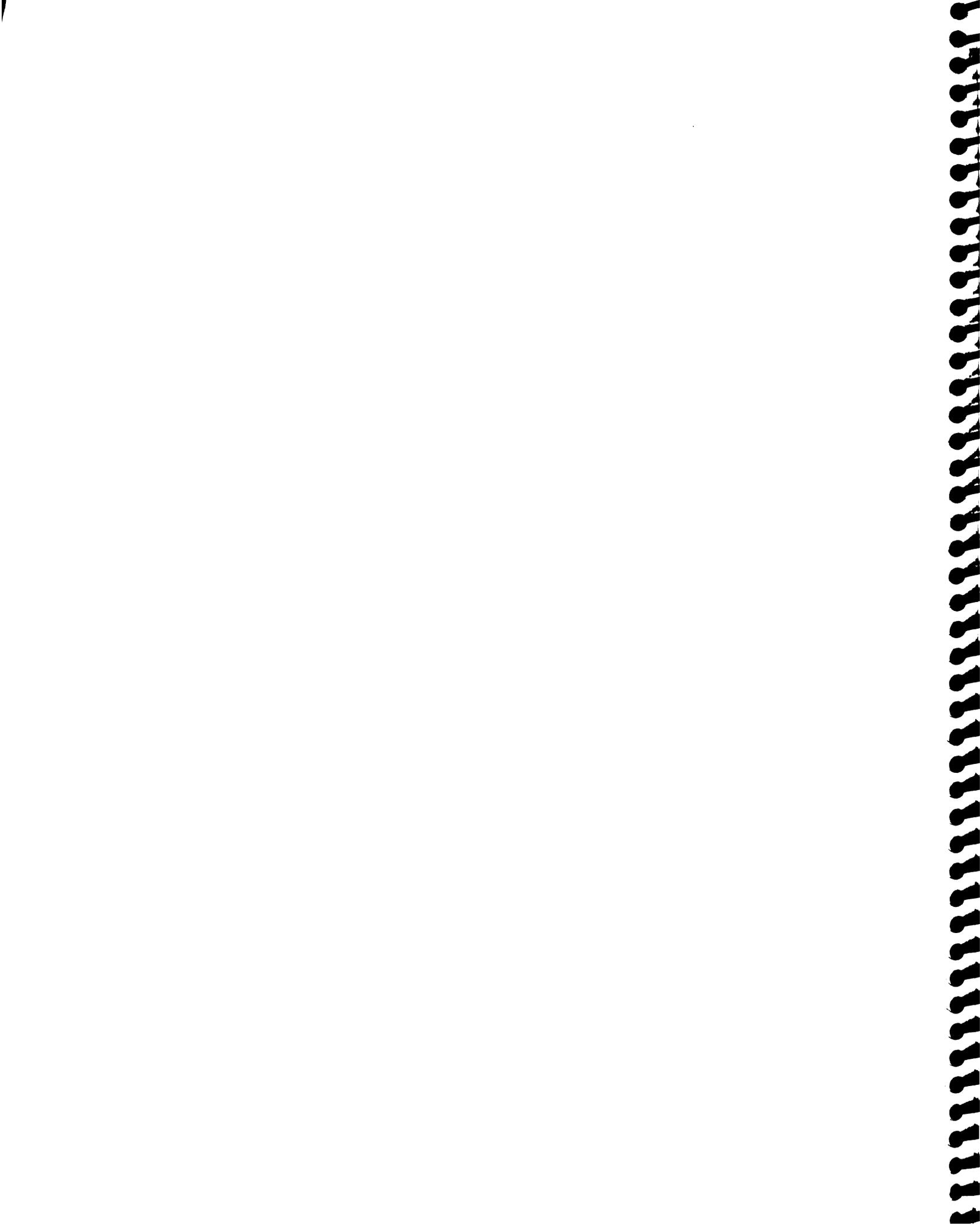


3. As potencialidades e limitações do sucesso dos Projetos de Assentamentos de Reforma Agrária e da Assistência Técnica que lhes é prestada decorrem, em grande medida, das características do meio (físico-geográfico, econômico, social, cultural e político) em que se inserem e das pessoas assentadas (origem, faixa etária, experiências vividas, cultura, nível de conhecimento e de escolaridade, condição sanitária). Características essas que condicionam enormemente os modelos de exploração que são adotados. Devemos tomar cuidado com as comparações apressadas entre ATERs bem como com as recomendações de cópias ou de adaptações pouco criteriosas de modelos e processos de Assistência Técnica e Extensão Rural a realidades diferenciadas. Devemos fugir da imitação e do "mimetismo".

4. O sucesso e, em muitos casos, até a sustentabilidade dos Projetos de Assentamentos de Reforma Agrária e, conseqüentemente, da assistência técnica e da extensão rural, dependem de sua inserção ou da capacidade de suscitar ou apoiar processos de desenvolvimento local (nos espaços municipal ou microrregional) que envolvem instituições do Estado, do Mercado, do Terceiro Setor e da Sociedade em geral. Relações que acarretam uma troca de energia e de dinamismo entre os Projetos de Assentamentos e o meio que o circunda. A Assistência Técnica e Extensão Rural não deve perder essa visão mais abrangentes. Da ATER se espera que sirva de apoio à tal inserção e de facilitador dos processos requeridos por essa integração. É preciso prestar atenção aos fechamentos, aos isolamentos e à "estadofobia" dos Assentamentos e da ATER.

5. O modelo de Assistência Técnica e Extensão Rural mais adequado ao êxito dos Projetos de Assentamentos de Reforma Agrária depende das especificidades destes e da diferenciação existente no Assentamento. Temos, pois, de desconfiar de todo esforço de uniformização em qualquer área (tipo de ATER, metodologia, composição das equipes, perfis dos agentes extensionistas, arranjos para contratação dos prestadores do serviço).

6. Extensão Rural é um trabalho educativo que exige um certo tempo de maturação para que se possa aferir corretamente sua eficiência e eficácia. Este é um dos motivos pelo qual apresenta melhores resultados quando inserida em planos de médio ou longo prazos. É impossível compatibilizar Extensão Rural e imediatismo, horizonte temporal curto e descontinuidade no tempo.

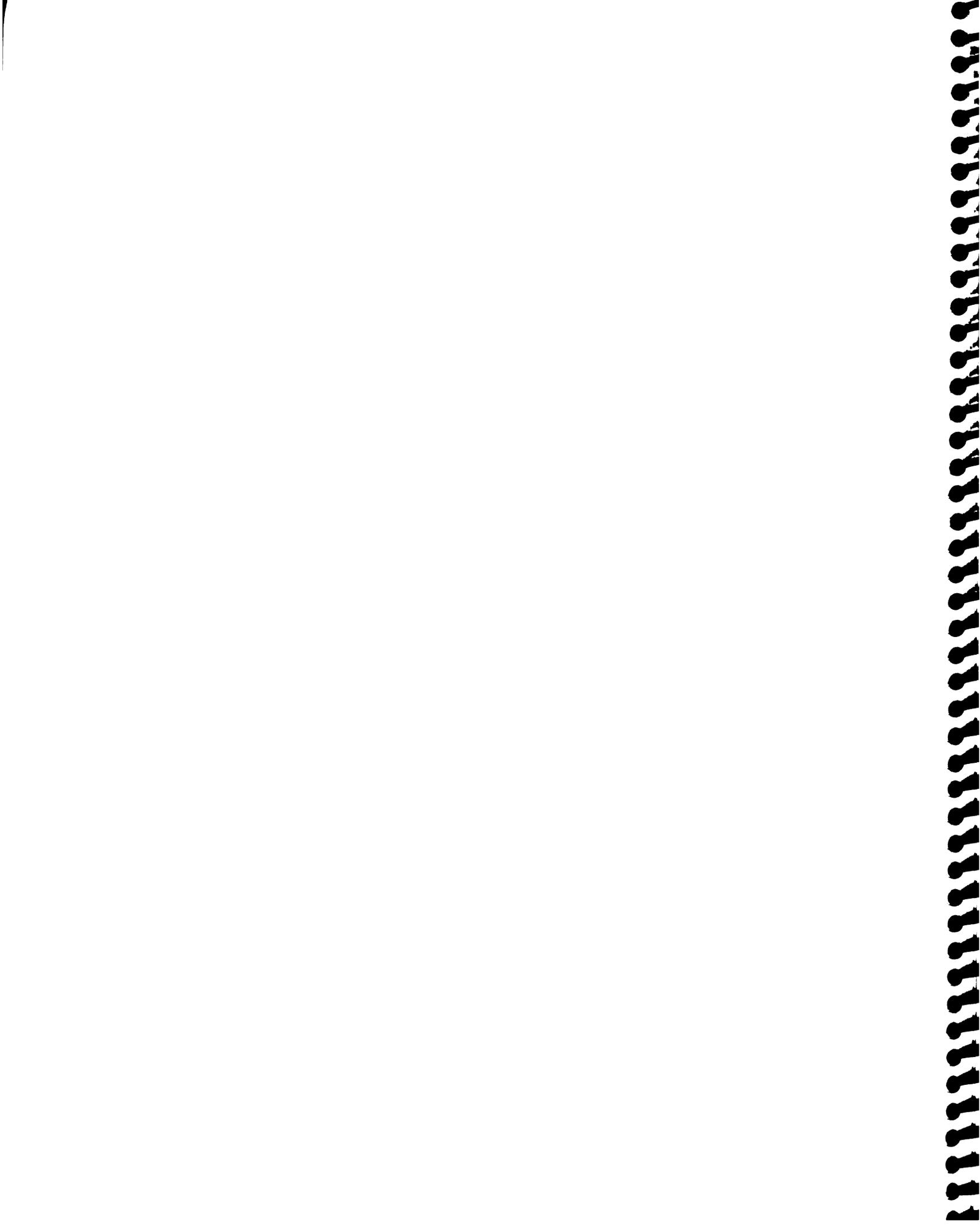


7. Dos integrantes das equipes locais de Extensão Rural exige-se capacidade técnica. Mesmo assim, sobretudo quando são jovens profissionais, a questão do apoio (tecnológico, metodológico e pessoal) é crucial. Tal apoio deve ser tanto melhor e mais freqüente quanto distantes se encontram as equipes das capitais e das médias cidades. Esse suporte pode ser dado tanto por equipes de supervisores e especialistas, competentes e presentes no campo, quanto por esquemas provenientes de uma eficiente e ampla articulação com Universidades, escolas agrotécnicas, outras instituições de ATER (estatal ou não) mais experientes e Organizações Não Governamentais. O apoio é fundamental, mormente quando se tem em conta - como mostraram dois dos estudos de experiências relatados - que os assentados têm condições de acessar tecnologias de ponta. Devemos ter cuidado com o abandono das equipes locais, com as visitas inconstantes e/ou aleatórias de apoiadores técnicos (supervisores e especialistas) e com o seu descompromisso, explícito ou implícito, com o trabalho que os extensionistas realizam nos Assentamentos.

8. Todos os níveis da Assistência Técnica e Extensão Rural em áreas de Reforma Agrária devem ter seu desempenho acompanhado através de indicadores, democraticamente estabelecidos. Os agentes locais, supervisores e especialistas devem, portanto, realizar registros (poucos, mas essenciais) de sua ação e dos resultados obtidos de ordem a viabilizar um bom monitoramento, interno e externo, e um trabalho avaliatório. Devemos ter cuidado tanto com o sufocamento dos agentes em números e registros como com o espontaneísmo e a frouxidão das rotinas.

9. Não é desejável que as equipes de Assistência Técnica e Extensão Rural no Projeto Lumiar se constituam em instituições pesadas e/ou rígidas. Mas não poderão realizar um trabalho eficiente e duradouro sem um mínimo de estrutura formal que lhes dê apoio logístico e segurança. É bom não cair nem na extrema informalidade, nem no apelo fácil ao missionarismo.

10. O caráter participativo, dialógico e democrático, que muitos exigem da Assistência Técnica e Extensão Rural em todas as suas relações com os assentados deve estar presente, igualmente, nos esquemas de capacitação e de supervisão dos extensionistas e nas relações das lideranças dos assentados e dos movimentos sociais com as equipes de ATER. É importante não cair no farisaísmo, no "faça-o-que-digo-mas-não-faça-o-que-faço".



11. É essencial que os agentes locais de Assistência Técnica e Extensão Rural sejam participantes de programas permanentes de capacitação bem como que articulem a realização ou eles próprios realizem ações constantes e oportunas de capacitação em conjunto com os assentados. Devemos ter cuidado para não cair nas improvisações e no "te vira".

12. Ainda que possa causar problemas, é positiva a existência, em um município ou em uma microrregião, de uma combinação de diferentes instituições de Assistência Técnica e Extensão Rural. Com isso estarão sendo combatidos os monopólios, as exclusividades, os corporativismos exacerbados, as lutas por poder e espaço reservado entre agentes da ATER.

13. Alguns dos estudos constataram o que seus autores chamaram de "sucateamento" das instituições de Assistência Técnica e Extensão Rural estatais, sobretudo nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Mesmo aí, entretanto, foi dito que se notam nelas algumas mudanças para melhor em suas formas de operar, nos métodos e processos que utilizam. Penso que é preciso ter cuidado para não ficar escravos de estigmas bem como para não dar precipitadamente atestados de óbito. Pessoalmente acredito numa "Operação Fênix" no extensionismo oficial que renascerá purificado, com apoio e controle dos movimentos sociais mais aguerridos de nossa sociedade.

Ademais, a apresentação e a discussão do excelente e provocativo estudo de avaliação "ex-ante" do Projeto Lumiar deram ensejo às seguintes considerações:

14. É sumamente importante que o Ministério Extraordinário de Política Fundiária e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária tenham viabilizado a existência de outro polo - que não o coordenado pela ASBRAER, FAZER, CONTAG e DATER/MA - de discussão sobre a ATER no Brasil. É fundamental que se continue, que não se pare antes do tempo devido.

15. Há uma incompatibilidade entre o reconhecimento da natureza educativa da Assistência Técnica e Extensão Rural e o caráter emergencial que o INCRA lhe atribui no Projeto Lumiar. É preciso ficar atento para evitar a descontinuidade desse trabalho.



16. O INCRA tem reiteradamente confessado que a Assistência Técnica e Extensão Rural é estranha às suas competências. É essencial que haja a preocupação com a sustentabilidade da ATER nos Assentamentos de Reforma Agrária. Não se admite nesse assunto o "nega-maluquismo", o "toma-que-o-filho-é-teu".

17. Não é contemporânea - ou seja, não é adequada às circunstâncias em que vivemos - a proposta de financiamento do Lumiar exclusivamente com recursos federais. Isto põe em risco a própria sustentabilidade do Projeto, além de jamais ser sensato colocar todos os ovos num mesmo cesto.

18. Há consciência de que o desejável caráter autônomo, participativo e transparente da Assistência Técnica e Extensão Rural no Lumiar - decorrente das demandas da Sociedade - pode vir a ensejar questionamentos sobre porquê outros momentos e decisões do processo de reforma agrária também não o sejam.

19. No que se refere ao modelo organizacional do Lumiar - que apresenta como pontos positivos a busca de garantia de ATER aos assentados, a descentralização e o efetivo estímulo a iniciativas locais - assinalou-se que dá oportunidade a um cenário de múltiplo comando sobre as equipes extensionistas, podendo levá-las, no limite, a conflitos insuperáveis e à paralisação. Cuidado, pois, com o estabelecimento de muitos caciques para os mesmos e poucos índios.

20. No que diz respeito à Coordenação Geral do Projeto pelo INCRA, viu-se que, embora não se queira, se pode cair na tentação de burocratismo, do controlismo e do autoritarismo.

21. Quanto ao tamanho do Projeto Lumiar, constatou-se sua grande expressividade: cerca de 5.000 profissionais em três anos, dimensão a que o antigo Sistema ABCAR só chegou depois de 20 anos de existência!

22. O significativo orçamento do Projeto Lumiar deixa de contemplar custos obrigatórios de aproximadamente trinta milhões de reais, sobretudo devido à não apropriação das atividades de apoio e/ou porque prevê o missionarismo e a filantropia por parte dos prestadores do serviço de ATER. Não dá para agir como avestruz, para contar com contrapartidas não acertadas, nem com o voluntariado na execução da Reforma Agrária.



23. Há uma grande dose de motivação e de comprometimento na cúpula do Ministério Extraordinário de Política Fundiária e no INCRA quanto à implementação do Lumiar. O mesmo, entretanto, não ocorre com a maioria do corpo de funcionários do Instituto, muitos dos quais não têm o processo como coisa que lhe diz respeito e que implica mudanças nas suas rotinas. É preciso estar sempre atento para que não se dê descolamento da "Comissão de Frente". Muitas escolas de samba já perderam o desfile por esse motivo.

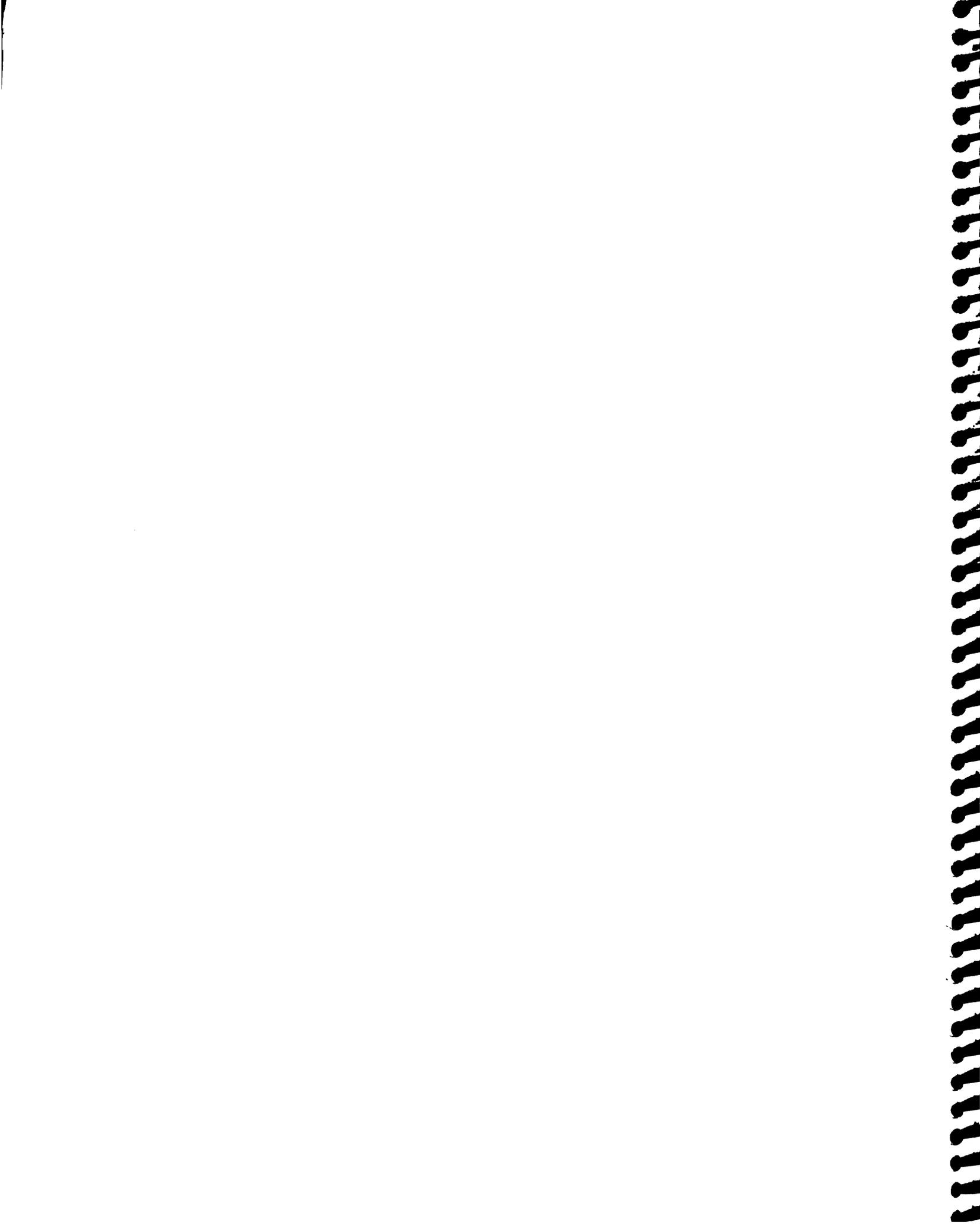
24. Consta que tanto as Comissões estaduais quanto as Equipes de supervisão estão assoberbadas de trabalho. Cuidado para não esticar demais a corda e para não apelar, nesses importantes níveis, para a improvisação.

O Seminário, pelo menos implicitamente, elencou várias recomendações. Trata-se, agora, de explicitá-las:

- A. Continuar este processo de discussão. Continuar e avançar. Mesmo porque há uma notável base de iniciativas locais que precisam entrar na discussão. E que se encontrem canais de comunicação com o outro polo de debate ( o da reestruturação da ATER estatal).
- B. Que os estudos de experiências sejam devolvidos aos agentes de ATER e aos assentados das áreas analisadas.
- C. Que os estudos, se possível, incorporem a dimensão de custos das experiências analisadas e que descrevam melhor a figura do "agricultor-técnico". Talvez tenhamos aí a semente de agentes comunitários da Reforma Agrária.
- D. Que se tome conhecimento e se divulguem outros registros de ATER bem sucedidas em áreas de Reforma Agrária ou de Agricultura Familiar.
- E. Que se zele pelo caráter de integralidade da ATER nos assentamentos ( dimensões produtiva, ambientais, mercadológica, social e de inserção no desenvolvimento local e regional ).
- F. Que se reveja nos documentos do Projeto Lumiar tudo aquilo que denotar posturas contralistas, autoritárias, missionaristas e uniformistas ( quanto a perfil dos extensionistas, a composição das equipes , ao processo de capacitação, a metodologia recomendada).



- G. Trabalhar melhor o processo de conquista da sustentabilidade do Projeto Lumiar (financeira e político-institucional), inclusive tratando-o sob a ótica da descentralização, da costura de alianças e da edificação de parcerias.
- H. Repensar a situação do contrato de trabalho dos profissionais das equipes de ATER, para bem da qualidade dos seus serviços e para que sejam evitados questionamentos na Justiça de Trabalho.
- I. Aprofundar o esquema e a operacionalização da Supervisão, prevendo formas adequadas de capacitação dos supervisores e a participação, também de outros profissionais que não os oriundos das Universidades.
- J. Que se estimule e facilite a existência de espaço e mecanismos de articulação e parceria entre as equipes de ATER (mas não só elas) atuantes no mesmo município ou microrregião.
- K. Que se trabalhe melhor as relações de comando sobre as equipes de ATER.
- L. Que se estruture a Coordenação Geral do Projeto Lumiar pelo INCRA em forma de rede, na qual se privilegia a negociação, a confiança, a integração de esforços, a sinergia e a manutenção de informações em bases de dados amplamente acessíveis e na qual se exerçam democraticamente a supervisão e a fiscalização.
- M. Que se inicie a revisão do orçamento do Projeto Lumiar, tanto em seus valores quanto nas suas fontes e no horizonte temporal.
- N. Que se estude o ritmo e a forma de crescimento do Lumiar, à luz de sua organicidade e de sua sustentabilidade.
- O. Que se implante dentro do INCRA o Projeto Lumiar, de ordem a fazer com que todos aqueles funcionários que tenham a ver com seu sucesso o assumam como coisa deles.



**IX - LISTA DOS INTEGRANTES DOS GRUPOS DE TRABALHO****GRUPO A**

- 01 - Elizabeth Fonseca Anunciação
- 02 - Maria Cícera Santiago de Melo
- 03 - Nílton João Ramos
- 04 - Xisto da Silva
- 05 - Givaldo Hipólito Dantas
- 06 - Edília Ferreira Duarte Monteiro
- 07 - Carlos Américo Elias da Silva
- 08 - Emanuel Oliveira Pereira
- 09 - Paulo César Poliseli
- 10 - Arlete Vieira da Silva Melo
- 11 - Rachel Cossich Furtado
- 12 - Jorge Tadeu Jatobá Correia
- 13 - Hílton Faria da Silva
- 14 - Roberto Kiel

**GRUPO B**

- 01 - Laudêncio Passos de Almeida
- 02 - Fábio Melfi
- 03 - Maria Alice Gonçalves Menezes Barros
- 04 - Gezualdo Nunes Galvão
- 05 - Nilton Luiz Cosson Mota
- 06 - Paulo Rogério Gonçalves
- 07 - Antônio João Castrillon Fernández
- 08 - Edmundo Barbosa da Silva
- 09 - Cláudia Barbosa do Carmo
- 10 - Maria Teresa da Silva Sérvio
- 11 - Dilma Lindalva Pereira da Costa
- 12 - Mozart Rosa da Silva



**GRUPO C**

- 01 - Aristides Braga Monte
- 02 - Maura Cristina Melo Araújo
- 03 - Altenísio José de Albuquerque
- 04 - Pedro Martins Alves
- 05 - João Bosco Magalhães
- 06 - Rosanne Galuppo Fernandes Félix
- 07 - Rubens Ismael Junqueira Hyppólito
- 08 - Roberto Ramos
- 09 - Eliane do Carmo Ribeiro Godoy
- 10 - Tasso de Souza Leite
- 11 - William Goldoni Moitinho
- 12 - Maria Silma Morgira Magalhães
- 13 - Ana Cristina Mendes
- 14 - Maria Luiza Pereira da Silva
- 15 - Élcio Leite Alves

**X - RELAÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO DO IICA E DOS CONSULTORES****X.1 - Técnicos do PCT INCRA/IICA**

- Carlos Luís de Miranda, Supervisor
- João Elmo Schneider, Coordenador
- Ricardo Sebastião Loureço, Assessor

**X. 2 - Consultores**

- Maura Cristina Melo Araújo, para Rondônia
- José de Jesus Sousa Lemos, para o Maranhão
- Leonel Wohlfahrt, para Mato Grosso do Sul
- Leonardo Melgarejo, para o Rio Grande do Sul
- Mauro Márcio Oliveira, para a avaliação ex-ante, Coordenador da equipe

**X.3 - Secretária**

- Márcia Meça



