



ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL DOCUMENTO NORTEADOR





Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Presidente do Conselho Deliberativo

João Martins da Silva Júnior

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo

Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA

Confederação dos Trabalhadores na Agricultura - CONTAG

Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA

Ministério da Educação - MEC

Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB

Agroindústrias / indicação da Confederação Nacional da Indústria - CNI

Secretário Executivo

Daniel Klüppel Carrara

Coordenação de Assistência Técnica e Gerencial

Matheus Ferreira Pinto da Silva



ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL

DOCUMENTO NORTEADOR

ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL DO SENAR

BRASÍLIA
2015

© 2015, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL – SENAR
Todos os direitos de imagens reservados. É permitida a reprodução do
conteúdo de texto desde que citada a fonte.

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Assistência técnica e gerencial do SENAR / Serviço Nacional de
Aprendizagem Rural (SENAR). Brasília: SENAR, 2015.

53f.

ISBN: 978-85-7664-071-4

1. Assistência técnica e gerencial do SENAR. 2. Criação da assistência técnica e gerencial do SENAR. 3. Objetivos da assistência técnica e gerencial do SENAR. I. Título.

CDU - 65

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. Contextualização	6
1.1 Origem e História da ATER no Brasil	7
1.2 Importância da ATER.....	9
2. Criação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR	12
3. Objetivos.....	14
4. Modelo de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR	16
4.1 Adesão do Produtor.....	20
4.2 Formação dos Grupos de Produtores	20
4.3 Assistência Técnica e Gerencial na Propriedade	23
5. Estrutura Operacional da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.....	30
5.1 Estrutura Física	32
5.2 Estrutura Educacional	35
5.3 Recursos Humanos	39
5.4 Meritocracia	52
6. Bibliografia Consultada	54

APRESENTAÇÃO

O Agronegócio, no Brasil, há alguns anos, ocupa posição de destaque na economia. No entanto, mesmo apresentando números expressivos, o setor apresenta gargalos que comprometem avanços ainda maiores. Um desses fatores é a falta de assistência técnica às propriedades. Segundo o Censo Agropecuário 2006 (IBGE), cerca de 90% das propriedades rurais não receberam assistência técnica de maneira regular.

Ao reconhecer o valor e o poder de transformação do conhecimento, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), atuando há mais de vinte anos com Formação Profissional Rural (FPR), inicia uma nova ação denominada Assistência Técnica e Gerencial com Meritocracia.

Dessa forma, o SENAR, em virtude de sua capilaridade e objetivos estratégicos, será capaz de promover ao produtor rural brasileiro um modelo de transferência de tecnologia associada à consultoria gerencial, que priorize a gestão da atividade de forma eficiente e, com isso, permita alcançar mudanças efetivas no ambiente das empresas rurais.

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

- www.senar.org.br -

1

CONTEXTUALIZAÇÃO

The bottom half of the page features a decorative pattern of concentric, overlapping arcs in various shades of blue, creating a sense of depth and movement.

1.1 ORIGEM E HISTÓRIA DA ATER NO BRASIL

A extensão rural teve início nos Estados Unidos da América e foi trazida para o Brasil em meados do Século XX, seguindo inicialmente os modelos, os objetivos e as práticas da extensão rural norte-americana. Sua difusão no Brasil foi guiada pelo capital e visava superar o atraso na agricultura por meio de tecnologias a serem aplicadas na utilização de insumos e máquinas. Tinha como prioridade a integração do homem rural à dinâmica de mercado, sendo, para isso, necessário “educá-lo”, para que ele passasse a adquirir equipamentos e insumos necessários à modernização de sua atividade agropecuária, produzindo mais, com melhor qualidade e maior rendimento.

A primeira fase da extensão rural no Brasil, conhecida como **Humanismo Assistencialista**, compreendeu o período de 1948 a 1963. Iniciou-se no estado de Minas Gerais, com a criação da primeira Associação de Crédito e Assistência Rural (Acar), um serviço de cooperação técnica e financeira norte-americana, que disponibilizava linhas de crédito por meio de um serviço de assistência técnica, repassando aos produtores os produtos e as práticas agrícolas que os enquadrariam na chamada agricultura moderna. A extensão rural torna-se um sistema nacional a partir da criação da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), em 1956.

O público-alvo era preferencialmente os pequenos produtores, mas não havia distinção clara do público atendido. As unidades utilizadas como meios de intervenção eram grupos e comunidades, lideranças comunitárias, a família rural sua propriedade e jovens rurais organizados em grupos. Aos extensionistas cabia a responsabilidade de promover mudanças de comportamento e mentalidade e supervisionar a aplicação de crédito concedido às famílias. As metodologias utilizadas eram campanhas e programas de rádio, visitas domiciliares, decisões conjuntas para aplicação de recursos do crédito rural, demonstrações técnicas, demonstrações de resultados, treinamentos e reuniões.

A segunda fase, conhecida como a fase do **Difusionismo Produtivista**, se deu no período de 1964 a 1979 e foi marcada pela criação da **Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural** (Embrater). Foi também nessa fase que as associações de crédito e assistência foram transformadas em empresas estatais (Emater), na metade dos anos 1970. Nessa época, aconteceram mudanças conjunturais, influenciadas por diversos fatores, entre eles:

- a atrelagem do sistema nacional de assistência técnica e extensão rural aos planos de desenvolvimento econômico do governo federal;
- a disponibilização de recursos públicos voltados prioritariamente às grandes monoculturas para exportação;
- a especialização produtiva e criação de mercados internos de consumo de bens e serviços agrícolas vinculados às agroindústrias.

O público prioritário eram médios e grandes produtores e grandes projetos de desenvolvimento e as unidades de intervenção e trabalho eram as propriedades rurais e os estabelecimentos agropecuários. As metodologias utilizadas para difundir o modelo de extensão rural eram demonstrações dos resultados obtidos, campanhas e programas de rádio, dias de campo, palestras e treinamentos, além de visitas domiciliares e reuniões.

Na terceira fase, compreendida entre 1980 e 1989, denominada como Humanismo Crítico, o governo federal, por meio da Embrater, organiza a extensão rural pelo Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (Sibrater). As mudanças no meio rural contribuíram para a revisão da missão extensionista frente às consequências negativas (sociais e ambientais) da modernização parcial da agricultura brasileira. Na segunda metade dos anos 1980 houve diminuição do financiamento externo, crise fiscal e diminuição dos investimentos públicos, mas o foco no aumento da produção e na especialização produtiva por região é mantido. Diante disso, iniciam-se as mudanças na concepção e prática da extensão rural por meio de discussões a respeito da agricultura moderna, do desenvolvimento humano e social, da organização social e política e uso de tecnologias apropriadas.

Seu objetivo passa a ser o atendimento a pequenos e médios agricultores deixados de lado pelo processo seletivo de modernização, conduzido ao longo nos anos 1970. A tecnologia passa a exercer a função de complementar o processo de promoção do desenvolvimento, necessitando ser local e socialmente apropriada.

Entre 1990 e 2003, período conhecido pela Diversificação Institucional, ocorre a extinção da Embrater e do Sibrater. As mudanças ocorridas nesse período influenciaram a diversificação das organizações, das entidades e das instituições prestadoras de Ater (ONG's, prefeituras, sindicatos, cooperativas, etc.) na busca por novas fontes de recursos para a intervenção, reivindicações por políticas sociais e criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), em 1996.

O papel do extensionista era difundir inovações tecnológicas e as principais mudanças ocorridas nos espaços rurais foram uma maior organização dos agricultores, tanto familiares quanto empresariais, crescente importância da questão ambiental como fator limitante aos modelos de desenvolvimento e crescimento da importância política e econômica da agricultura familiar.

Em sua última e atual fase, iniciada no princípio do século XXI, ocorre a reestruturação do modelo de Ater, passando a ser o seu objetivo principal o desenvolvimento socioeconômico rural, ou seja, o foco deixa de ser somente a busca pela máxima produção e passa a ser o **ótimo econômico**. Para atingir seus objetivos, a partir desse novo modelo, o serviço de assistência técnica sai da porteira e começa a se preocupar em levar ao agricultor tudo o que ele precisa saber para se beneficiar economicamente e reduzir a desigualdade no campo. Nessa fase, as principais mudanças observadas nos espaços rurais foram maior diversificação das ocupações das famílias no campo, maior participação dos agricultores, o que estreitou as relações com os técnicos, além de novas visões e imagens sobre os espaços rurais brasileiros.

1.2 IMPORTÂNCIA DA ATER

A assistência técnica e a extensão rural são serviços de importância fundamental no processo de desenvolvimento rural, pois promovem a educação no âmbito agropecuário, adequando o conhecimento obtido com a vivência no meio rural. De acordo com a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) pela Lei nº 12.188, criada em 11 de janeiro de 2010, a Ater é um serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promove processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários e não agropecuários, inclusive das atividades agroextrativistas, florestais e artesanais.

Por ser o serviço de maior alcance ao meio rural, a Ater exerce papel fundamental no desenvolvimento no campo e se firma cada vez mais como o principal meio de ligação entre as políticas públicas e este setor. A Ater procura adaptar-se ao novo modelo de desenvolvimento sustentável, que exige profissionais diferenciados, que possuam conhecimento a respeito das novas tecnologias, mas que também saibam trabalhar com as questões sociais, institucionais e ambientais.







ASSISTÊNCIA TÉCNICA
E GERENCIAL

ASSISTÊNCIA TÉCNICA
E GERENCIAL



ASSISTÊNCIA TÉCNICA
E GERENCIAL

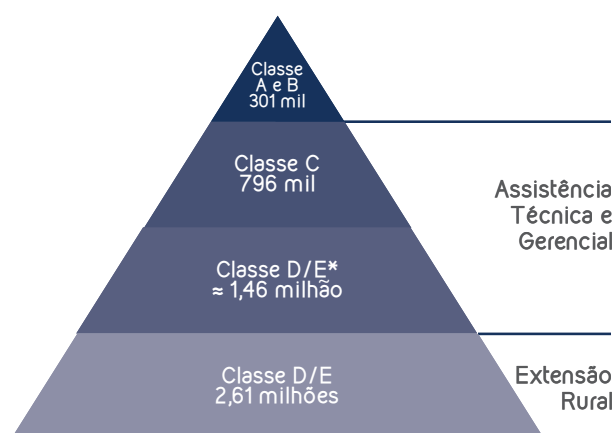
2

CRIAÇÃO DA ASSISTÊNCIA
TÉCNICA E GERENCIAL DO
SENAR

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) atua há mais de 20 anos com Formação Profissional Rural e Promoção Social das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do país. No intuito de oferecer ensino de excelência para formar uma nova geração em nível técnico e superior, o SENAR passa a atuar por meio da formação técnica de nível médio e da faculdade de tecnologia com o ensino superior. De forma transversal às suas ações, o SENAR insere a metodologia de ensino a distância, ampliando ainda mais sua capacidade de disseminar o conhecimento.

Após a dissolução da Embrater, o processo de trabalho da assistência técnica e extensão rural começou a sofrer descontinuidade e falta de padronização, fragmentando e pulverizando a sua atuação em nível nacional, sofrendo com a ausência de políticas públicas integradoras e gestoras de seus processos, criando uma lacuna na prestação de serviços. O Censo Agropecuário de 2006 (IBGE), demonstrou que 4,7 milhões de propriedades rurais produzem sem o mínimo de apoio para o aumento da produtividade e que apenas 9,32% delas recebeu algum tipo de assistência técnica e extensão rural. O SENAR, utilizando sua enorme capilaridade e acreditando que pode contribuir ainda mais com a multiplicação do conhecimento, a partir do ano de 2013, cria-se a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial, chamando para si a responsabilidade de atender aos produtores da **Classe C** e promover a ascensão dos produtores das **Classes D e E** superior, conforme esquema a seguir:

CLASSES DE PRODUTORES RURAIS BRASIL



Classe	Valor da renda líquida mensal	
	Sem correção	Corrigido
A/B	Acima de R\$ 4.083,00	Acima de R\$ 6.848,00
C	R\$ 947,00 a R\$ 4.083,00	R\$ 1.588,00 a R\$ 6.848,00
D/E	Inferior a R\$ 947,00	Inferior a R\$ 1.588,00
Não informantes	-	-

Dados corrigidos pelo IGP/DI de 6/2015

Fonte: Censo Agropecuário de 2006 (IBGE)

3

OBJETIVOS DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL DO SENAR

O principal objetivo da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR é atender a produtores rurais de todas as regiões brasileiras, possibilitando o acesso a um modelo de Assistência Técnica associado à consultoria gerencial, em consonância com as ações de Formação Profissional rural, já amplamente consolidadas no âmbito do SENAR Central e das suas administrações regionais.

Dessa maneira, espera-se que ocorra:

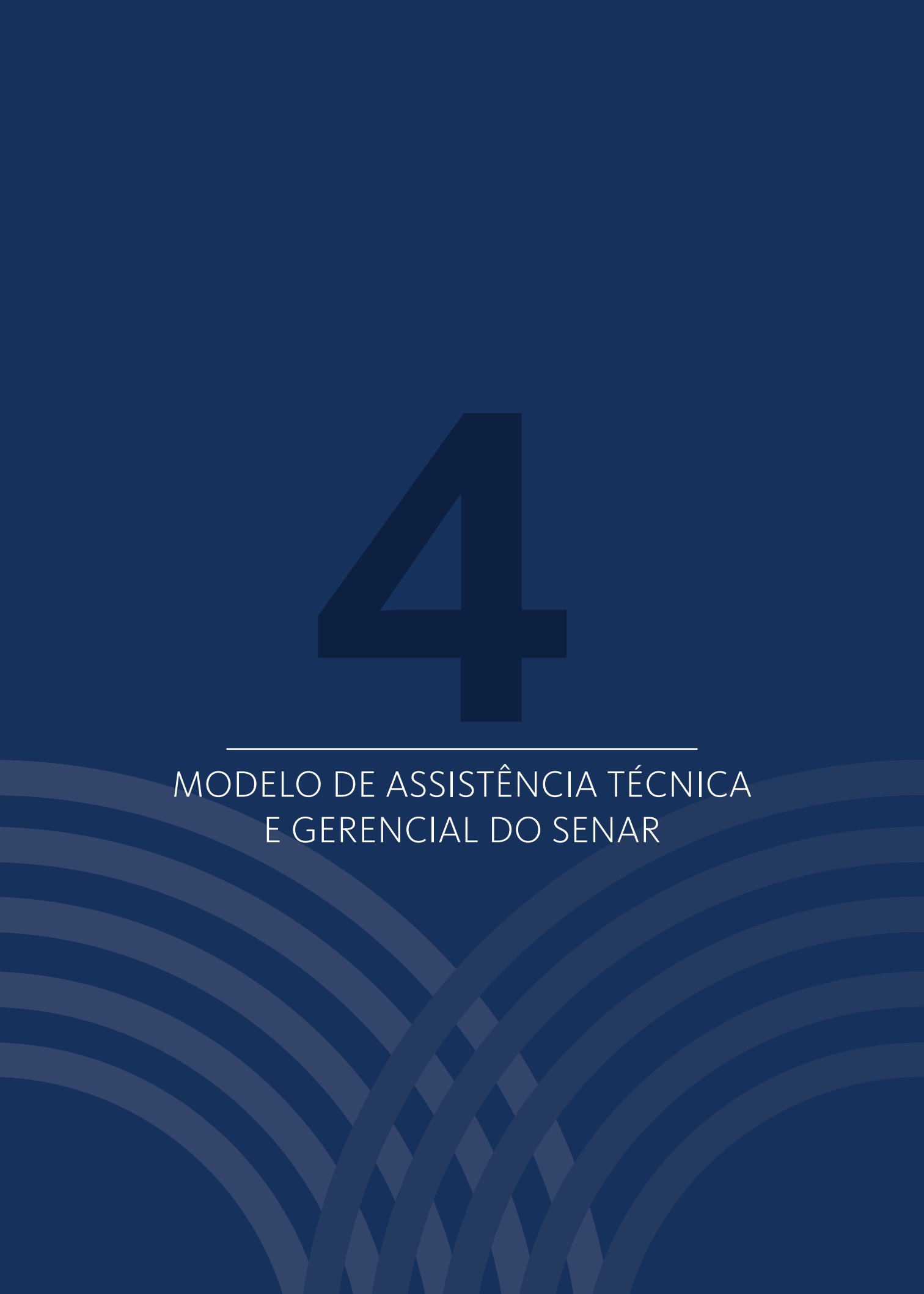
- capacitação do produtor para o empreendedorismo e para que ele seja capaz de gerenciar sua fazenda como uma empresa sustentável e lucrativa;
- disseminação de novas tecnologias e formas de manejo que possibilite ao produtor obter maior conhecimento sobre a sua atividade e, permitindo o desenvolvimento do seu negócio;
- elevação da renda e da produtividade no setor agropecuário;
- formação de profissionais de forma a torná-los aptos para a atuação em áreas do agronegócio brasileiro;
- acesso ao mercado de trabalho pelos técnicos de campo; e
- desenvolvimento da formação continuada de produtores e técnicos envolvidos no sistema de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.

Tabela 1 comparativa entre o modelo priorizado pela Assistência Técnica e Gerencial do SENAR com o modelo tradicional de assistência técnica

Itens	Modelo Tradicional	Modelo Priorizado
Foco	Técnicas	Pessoas
Tecnologia	Fim	Meio
Objetivo	Maximizar Produção	Maximizar lucro e eficiência no uso de recursos
Conhecimento	Tecnologias de Produção	Tecnologias, gerencial, organizacional e mercado

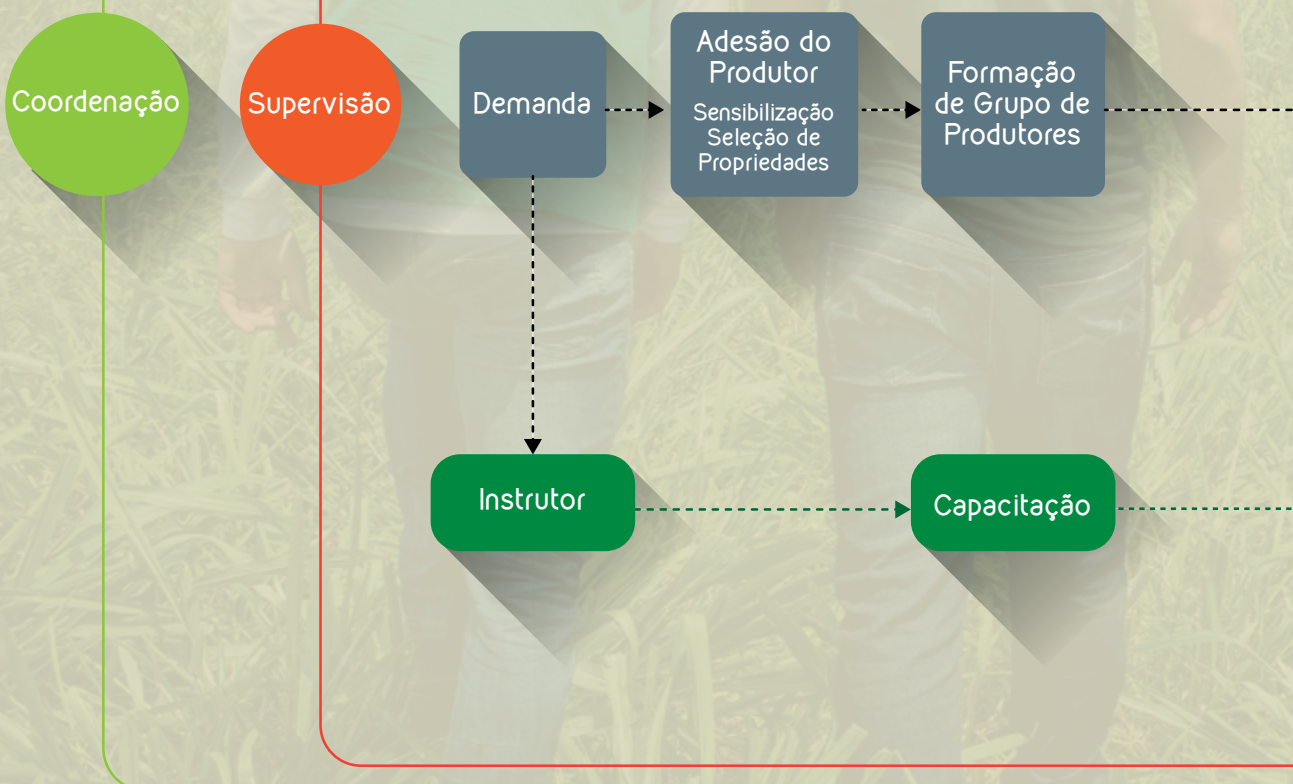
4

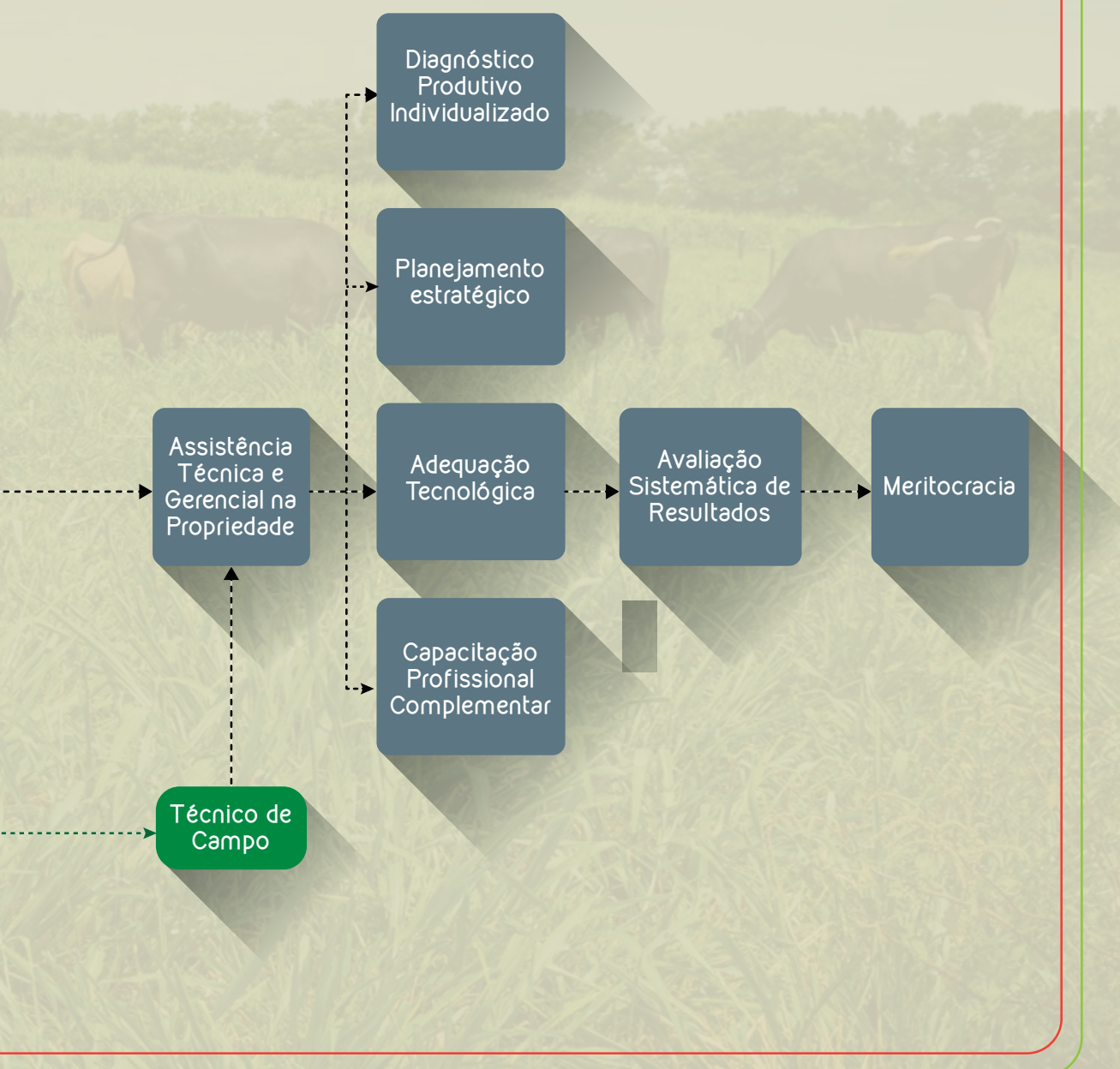
MODELO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL DO SENAR





Ao considerar o formato da estrutura de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, estão inseridos agentes que serão responsáveis pelo serviço de atendimento ao produtor rural, além de estarem abordadas também as ações que nortearão as etapas do trabalho realizado no âmbito do campo e da coordenação, conforme pode ser verificado na figura a seguir:





4.1 ADESÃO DO PRODUTOR

4.1.1 SENSIBILIZAÇÃO

Inicia-se a sensibilização dos produtores rurais de determinada região, por meio de eventos (reuniões de produtores, dias de campo, palestras, entre outros), com o objetivo de apresentar a Metodologia Assistência Técnica e Gerencial do SENAR. Ao participar da sensibilização o produtor terá a oportunidade de assinar uma lista de intenção que o credencia a avançar para a próxima etapa.

4.1.2 SELEÇÃO DAS PROPRIEDADES

A seleção dos produtores é uma fase de extrema importância, pois nesta etapa se faz o alimento do perfil do produtor com critérios adotados na Metodologia Assistência Técnica e Gerencial do SENAR. A forma adotada para essa triagem é a aplicação de um questionário socioeconômico, em que são coletados dados referentes ao produtor rural e à atividade desenvolvida em questões que abrangem temas relacionados à produção, do sistema organizacional, à área produtiva disponível e aspectos socioeconômicos, utiliza-se, nessa aplicação, um quantitativo superior de 20% a 25% ao número de produtores atendidos. Em seguida, uma equipe técnica designada pela administração regional fará uma análise das respostas, selecionando as propriedades, com melhor perfil e que receberão a assistência.

4.1.3 ASSINATURA DO TERMO DE COMPROMISSO:

Ao ser selecionado, o produtor firmará o compromisso por meio de um **Termo de Adesão**, instrumento como finalidade de consolidar a responsabilidade do produtor com o trabalho a ser desenvolvido em sua propriedade. Nessa etapa, são explicitados os direitos e deveres de ambas as partes, visando dos resultados esperados no desenvolvimento do processo de gestão das fazendas assistidas.

4.2 FORMAÇÃO DOS GRUPOS DE PRODUTORES

Na metodologia desenvolvida na Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, leva-se em consideração, para sua formulação, o público atendido – produtores rurais – e do objetivo – educá-los de forma que se tornem capazes de gerenciar suas propriedades rurais.

Um dos fatores essenciais para realização bem-sucedida das ações previstas é o perfil adequado, sugere-se que o produtor rural tenha:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Comprometimento.• Responsabilidade.• Flexibilidade.• Humildade. | <ul style="list-style-type: none">• Otimismo.• Iniciativa e proatividade.• Saber ouvir.• Espírito de colaboração. |
|--|--|

Além desses valores, o produtor rural deverá apresentar características que contribuirão para o sucesso do trabalho como:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Possuir disponibilidade de tempo.• Participar dos treinamentos, dos eventos técnicos e de outras atividades.• Estar presente na visita do técnico de campo, previamente agendadas.• Seguir as orientações técnicas e gerenciais conforme o planejamento. | <ul style="list-style-type: none">• Fornecer os dados sobre a propriedade rural.• Ter interesse por inovações tecnológicas.• Estar aberto a mudanças.• Ter espírito de grupo. |
|---|--|

Na formação do grupo, deve-se buscar a homogeneidade, tendo em vista um alinhamento que favorecerá a interação dos participantes. Entre os fatores considerados, citam-se:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Atividade rural trabalhada.• Formação e escolaridade.• Diferenças de faixa etária.• Localização da propriedade. | <ul style="list-style-type: none">• Características regionais e de cultura.• Índices de produtividade e tamanho das propriedades.• Maturidade gerencial, tecnológica e técnica instalada na fazenda. |
|--|--|



4.3 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL NA PROPRIEDADE

A Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial está fundamentada em **cinco etapas**, que abrangem todo o processo a ser aplicado no desenvolvimento da propriedade rural atendida, conforme esquema abaixo:



4.3.1 PRIMEIRA ETAPA: DIAGNÓSTICO PRODUTIVO INDIVIDUALIZADO

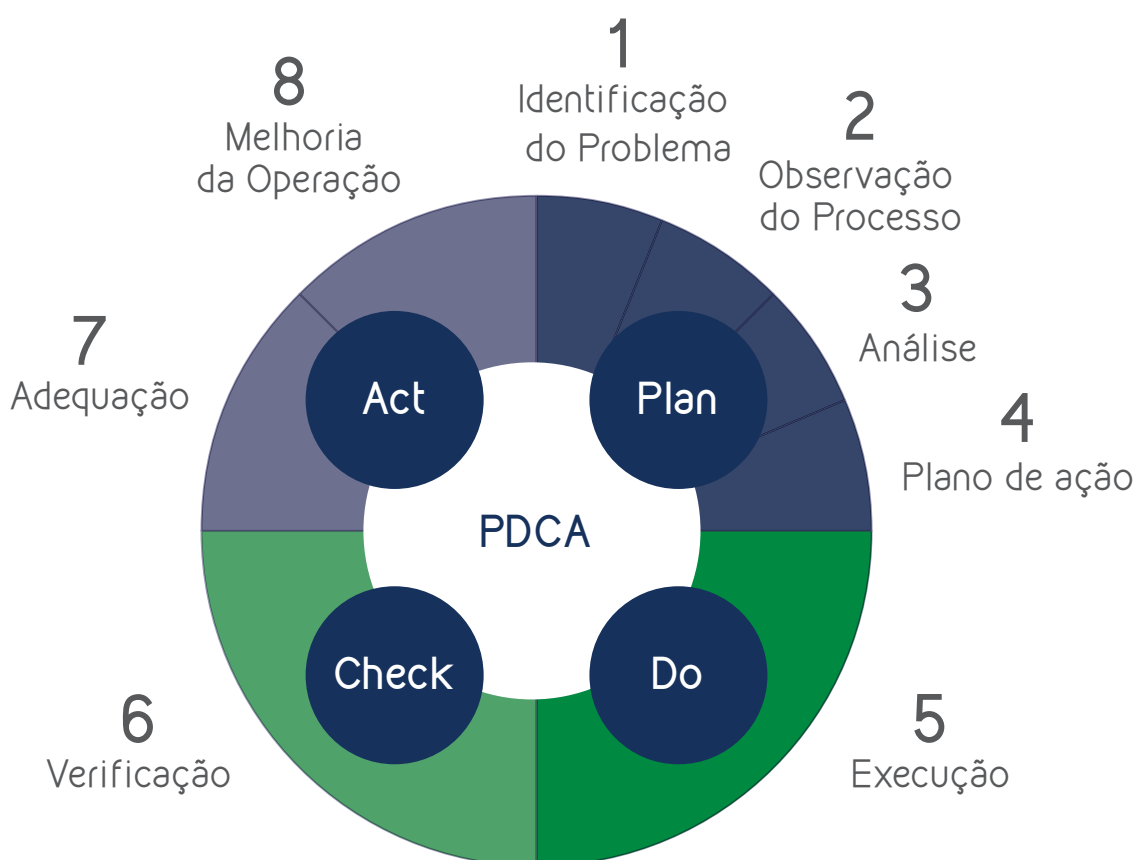
A partir da análise dos dados do Questionário Social aplicado anteriormente, aliado ao Inventário de Recursos e ao resgate de informações técnicas e econômicas, levantados nas primeiras visitas do técnico de campo à propriedade assistida, é possível determinar parâmetros para realização do Diagnóstico Produtivo Individualizado.



4.3.2 SEGUNDA ETAPA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Elaboração do Planejamento Anual – com base no diagnóstico da situação atual, oriundo da análise dos dados, é elaborado, em conjunto entre produtor e técnico, o planejamento anual da propriedade, abrangendo os aspectos ora levantados.

Como padrão para elaboração do planejamento das propriedades atendidas, a Assistência Técnica e Gerencial do SENAR utiliza o método PDCA, que busca o monitoramento e a adequação das estratégias, visando atender a todos os requisitos para alcance das metas propostas, seguindo etapas as quais podem ser verificadas no esquema abaixo:



* PDCA: é a sigla em inglês para *Plan*, *Do*, *Check*, *Act*, que significam, respectivamente, Planejar, Executar, Verificar e Agir.

4.3.3 TERCEIRA ETAPA: ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA

Execução dos controles e monitoramento do processo produtivo, com todos os registros necessários ao acompanhamento da produção executado pelo produtor, com monitoramento e auxílio do técnico, por meio de um *software* e cadernos próprios do SENAR.

Conforme determinado nas metas do planejamento estratégico, as intervenções técnicas para a adequação tecnológica são implementadas com intuito de melhorar a eficiência produtiva e a rentabilidade da atividade. Propõem-se soluções que se enquadrem dentro da capacidade operacional, gerencial e econômica do produtor, visando assim a uma evolução sustentável de seus negócios.

ÓTIMO PRODUTIVO X ÓTIMO ECONÔMICO



Fonte: Prof. Marcos Jank –Esa/q/USP



4.3.4 QUARTA ETAPA: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COMPLEMENTAR

As ações de Formação Profissional Rural e a Assistência Técnica e Gerencial são complementares no processo de atendimento às demandas dos produtores rurais. O Técnico de Campo contribuirá na identificação das necessidades de capacitação dos produtores assistidos. Dessa forma, ao ser apontadas as principais carências relacionadas ao processo produtivo tornam-se possíveis ações direcionadas, visando a uma maior efetividade nas recomendações realizadas na visita.



4.3.5 QUINTA ETAPA: AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA DE RESULTADOS

Completado o primeiro ciclo produtivo, os Técnicos de Campo juntamente com o produtor fazem a avaliação do modelo de produção e dos resultados alcançados, com base nos indicadores de desempenho estabelecidos no planejamento da propriedade, para identificar a evolução em relação à adoção de tecnologias, produtividade e rentabilidade.

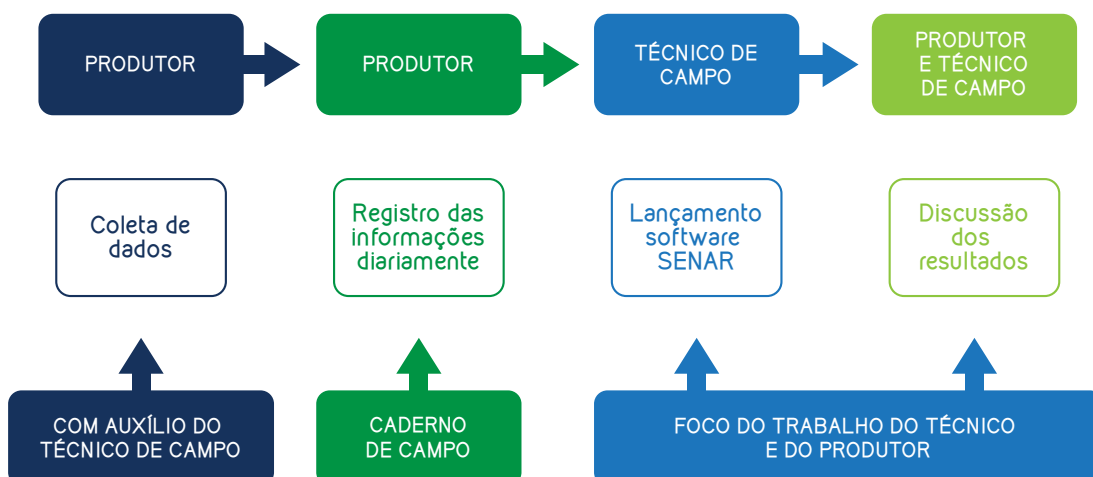
Apuração do mérito em função dos resultados alcançados – atividade exclusiva da Coordenação Regional e da gestão nacional, que visa estabelecer a premiação por mérito alcançado, destinada aos técnicos de campo.

Os dados técnicos e econômicos registrados diariamente pelo produtor são compilados e posteriormente lançados em *softwares* específicos pelos técnicos de campo, neles é possível obter informações acerca do custo de produção de cada atividade, propiciando parâmetros para tomada de decisão durante o gerenciamento das propriedades atendidas. Esses dados coletados durante as visitas são encaminhados ao supervisor para sua validação e armazenamento na central de inteligência.

O acompanhamento sistemático dos dados da propriedade possibilita que a equipe técnica interprete e avalie os indicadores técnicos econômicos da atividade, e, juntamente com o produtor, tome decisões assertivas, visando ao desenvolvimento da atividade.

ETAPAS PARA CONTROLAR OS CUSTOS

PRODUTOR E TÉCNICO EM CAMPO

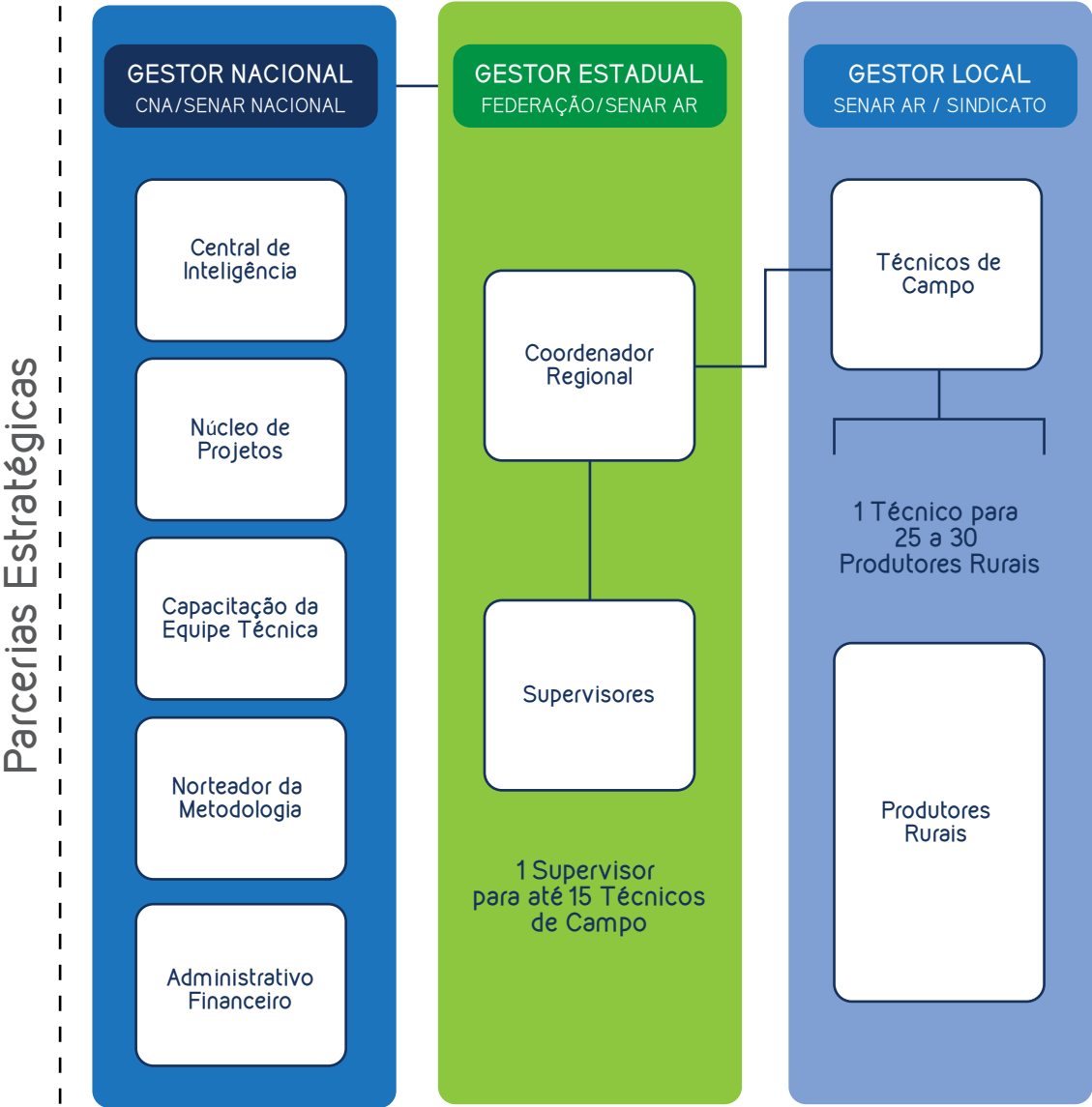




5

ESTRUTURA OPERACIONAL
DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E
GERENCIAL DO SENAR

REDE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL



5.1 ESTRUTURA FÍSICA

5.1.1 ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SENAR

A Administração Central do SENAR, com sede em Brasília, assegura suporte metodológico em Assistência Técnica e Gerencial às administrações regionais do SENAR – AR demandantes, possuindo as seguintes funções:

- Desenvolver e disseminar a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.
- Elaborar os recursos instrucionais necessários para divulgação, capacitação e execução das ações de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.
- Desenvolver *software* para coleta e armazenamento dos dados técnicos e gerenciais a serem coletados nas propriedades rurais atendidas.
- Capacitar as equipes técnicas das administrações regionais na Metodologia Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.
- Promover os cursos de formação inicial e continuada para as equipes técnicas.
- Fornecer o suporte técnico e metodológico contínuo às administrações regionais.
- Manter e coordenar a Central de Inteligência.

5.1.1.1 CENTRAL DE INTELIGÊNCIA DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL DO SENAR

A **Central de Inteligência** é uma estrutura do SENAR Central responsável pela compilação dos resultados e pela geração de indicadores de eficiência técnica e econômica de cada atividade inserida na Assistência Técnica e Gerencial. Fundamenta-se nas seguintes características:

- Composta por equipe técnica multidisciplinar nas áreas de agronomia, veterinária, zootecnia, informática e negócios.
- Concentração dos dados provenientes das propriedades atendidas pela Assistência Técnica e Gerencial do SENAR em todo o Brasil.
- Suporte sobre a evolução dos programas às equipes de Assistência Técnica e Gerencial das Regionais do SENAR.
- Elaboração de informações estratificadas de acordo com regiões, cadeias, escala de produção, sistemas produtivos, nível tecnológico ou de acordo com demandas específicas;
- Edição regular de boletins informativos relevantes para as equipes técnicas de Assistência Técnica e Gerencial nas Regionais, produtores rurais atendidos e demais órgãos interessados.

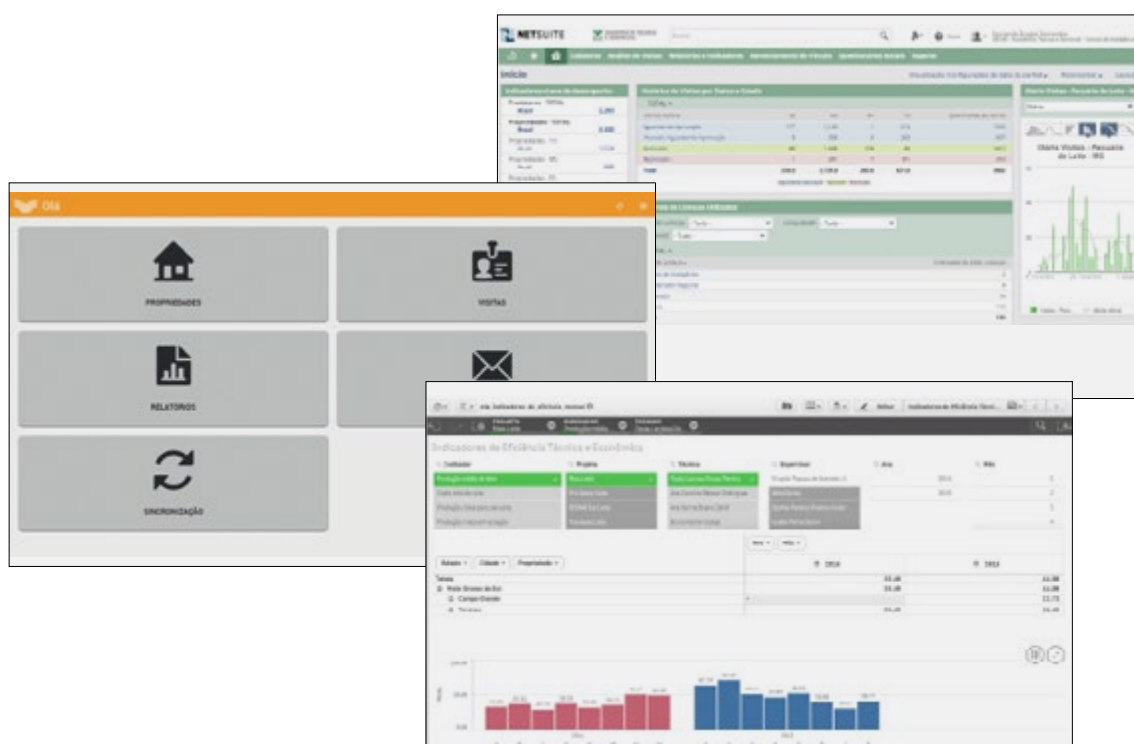
- Geração de *benchmarking*, ou seja, indicadores referência para cada atividade agropecuária contemplada na Assistência Técnica e Gerencial.
- Utilização de técnicas e recursos de inteligência de negócios, visando demonstrar a viabilidade econômica das cadeias atendidas e estratégias de maximização da rentabilidade.
- Garantia da segurança do armazenamento e disponibilização dos dados primários.

5.1.1.2 SOFTWARE E BANCO DE DADOS

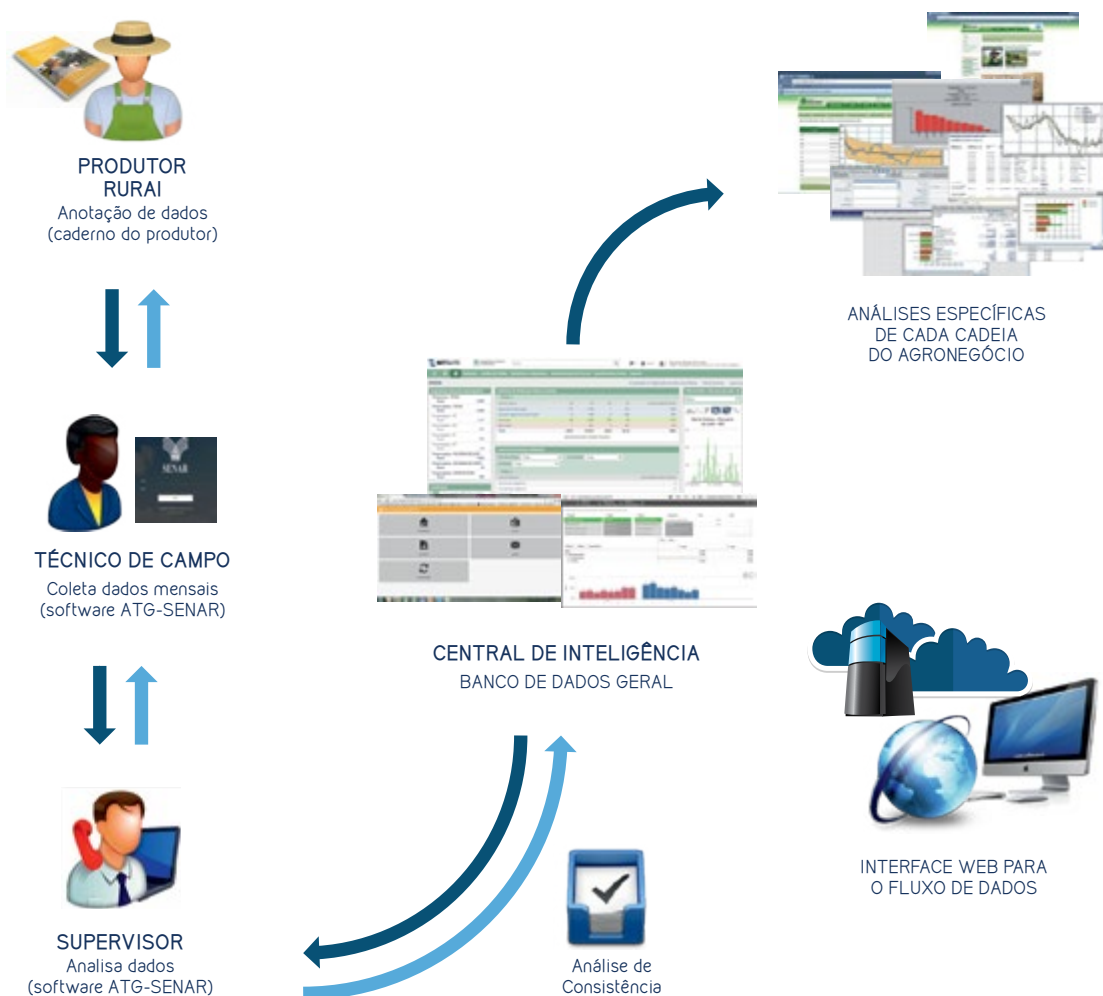
Os técnicos de campo utilizam *softwares* desenvolvidos especificamente para cada cadeia atendida. Trata-se de aplicativos que funcionam tanto *on-line* quanto *off-line*, permitindo a coleta de dados na propriedade, mesmo sem sinal de internet. Os dados ficam armazenados no equipamento, ou seja, *notebook* ou *tablet*, para posterior sincronização com o banco de dados remoto, quando houver acesso à internet de qualidade.

Os supervisores, coordenadores e Central de Inteligência acessam os dados e dos relatórios através de uma plataforma *on-line* (na internet), estruturada na modalidade nas nuvens, o que possibilita o acompanhamento e a validação das operações em tempo real.

IMAGEM DO APLICATIVO



FLUXO DE INFORMAÇÕES



5.1.2 ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS DO SENAR

As administrações regionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, localizadas nos estados e no Distrito Federal, são responsáveis por:

- operacionalizar a assistência técnica e gerencial, disponibilizando para isso uma coordenação regional, supervisores e técnicos de campo;
- zelar pelo cumprimento das obrigações assumidas na Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial;
- garantir a frequência e a qualidade dos dados coletados pelos técnicos de campo, via aplicativo da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR;
- indicar o coordenador, os supervisores e os técnicos de campo para serem treinados na metodologia, sempre que necessário, para compor ou recompor o quadro da equipe técnica, bem como sugerir capacitações complementares que se fizerem pertinentes;
- atender às demandas por ações de Formação Profissional Rural (FPR), indicadas aos grupos de produtores assistidos; e
- acompanhar sistematicamente os indicadores de desempenho e de esforço que serão considerados para a geração da meritocracia.

5.2 ESTRUTURA EDUCACIONAL

Com intuito de melhorar o desempenho dos profissionais envolvidos no processo da Assistência Técnica e Gerencial, torna-se, sobretudo, primordial a qualificação dos agentes envolvidos nessa ação, possibilitando uma formação não só com foco na área técnica, mas de forma sistêmica, tendo maior envolvimento nos conceitos de competências essenciais, focalizando as abordagens nos conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes.

Partindo das premissas básicas de alinhar o conhecimento profissional ao desenvolvimento da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, ressalta-se a necessidade de ofertar cursos para formação desses profissionais, propondo oportunidades de aprendizagem básica e continuada a todos os agentes.

Nesse contexto, reforça-se que a capacitação tem papel importante na viabilização da promoção do desenvolvimento da Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial.

5.2.1 CAPACITAÇÃO DA EQUIPE TÉCNICA

A Administração Central oferta treinamentos e cursos às equipes técnicas nos estados, de forma inicial e continuada, na Metodologia Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.

Como objetivo de nivelar os profissionais, padronizando o serviço a ser prestado em campo, o SENAR elaborou um Curso de Formação Inicial, voltado à equipe técnica, que contempla aspectos metodológicos, técnicos, gerenciais e utilização do *software* para coleta de dados.

Além do curso de formação Inicial, preconiza-se a realização de cursos de formação continuada para equipe, com a finalidade de aprimorar as competências necessárias à evolução e à manutenção dos serviços prestados.

Assim, após o treinamento, os profissionais deverão ser capazes de:

- demonstrar amplo conhecimento técnico;
- dominar a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial;
- aplicar os conceitos de gerenciamento nas propriedades;
- empregar os processos de facilitação de aprendizagem; e
- desenvolver uma visão social na gestão da atividade.



5.2.2 CAPACITAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS ATENDIDOS

No que se refere à capacitação dos produtores rurais atendidos pela Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, preconiza-se que esse público participe das ações de Formação Profissional Rural (FPR), referentes à atividade desenvolvida de acordo com o portfólio ofertado pela regional do SENAR. Espera-se, com essas qualificações, viabilizar ações direcionadas, objetivando uma maior efetividade nas recomendações realizadas na visita.

O **Técnico de Campo** tem papel fundamental no encaminhamento dos produtores às ações de FPR, definindo o perfil e as necessidades das propriedades atendidas. O processo de formação do produtor deve ser contínuo, sendo que, no início do trabalho, é proposto um cronograma de participações em ações que acompanham o planejamento da propriedade.



5.2.3 MATERIAL DE APOIO

O SENAR elabora e disponibiliza à equipe técnica e aos produtores atendidos recursos didáticos e instrucionais preparados de acordo com a especificidade de cada atividade e que auxiliam na aplicação da metodologia.

Esses recursos podem ser caderno do produtor, apostilas gerenciais, CDs, DVDs e vidros.

Publicações Disponíveis:

CADERNO DO PRODUTOR, VÍDEOS E APOSTILAS GERENCIAIS



5.3 RECURSOS HUMANOS

5.3.1 COORDENAÇÃO NACIONAL

A Administração Central do SENAR possui como função a estruturação da Assistência Técnica e Gerencial, propondo sugestões a respeito das prioridades e das principais finalidades de cada projeto de acordo com a região a ser contemplada, além de apresentar e esclarecer as particularidades da metodologia adotada em relação ao desenvolvimento das ações, à condução dos programas e à análise dos resultados obtidos com a prestação do serviço. Também é oferecido pelo SENAR Nacional:

- Capacitação metodológica dos agentes da área de Assistência Técnica e Gerencial.
- Treinamento sobre gerenciamento de propriedades rurais.
- *Softwares* para coleta e armazenamento de dados técnicos e econômicos das propriedades atendidas.
- Suporte técnico e metodológico contínuo às regionais.
- Cartilhas técnicas e gerencias para formação e apoio à equipe responsável pela assistência aos produtores.
- Material para coleta e armazenamento de dados técnicos e econômicos das fazendas assistidas, entre outros.

5.3.2 COORDENAÇÃO REGIONAL

A Coordenação Regional de cada estado tem a função de operacionalização da Assistência Técnica e Gerencial, por meio das seguintes ações:

- Dar suporte à equipe técnica.
- Acompanhar a evolução dos resultados.
- Atender às demandas por formação de grupos de produtores.
- Estabelecer as estratégias de ações internas e externas.

5.3.2.1 COORDENADOR TÉCNICO

O coordenador técnico, preferencialmente, será um profissional de nível superior, com experiência na área de assistência técnica.

Ele deve ser responsável pelo acompanhamento da execução da Assistência Técnica e Gerencial, apoiando a equipe no cumprimento das metas, assegurando as condições adequadas em consonância com os objetivos de sua regional. Também fica a cargo do coordenador o alinhamento das

necessidades de capacitação demandadas pelos técnicos de campo aos produtores atendidos, com as ações de FPR realizadas na regional.

Destaca-se também a importância desse agente, no sentido de atuar como um elo entre o SENAR Nacional e sua regional, objetivando-se um direcionamento das ações e um posicionamento frente aos obstáculos que possam surgir no desenvolvimento da Assistência Técnica e Gerencial.

5.3.3 SUPERVISOR TÉCNICO

Caracteriza-se por ser um profissional com formação em Agronomia, Medicina Veterinária ou Zootecnia com experiência em assistência técnica, responsável pelo acompanhamento sistemático das ações desenvolvidas dentro da Assistência Técnica e Gerencial agindo sempre de forma educativa.

Perfil recomendado para supervisor(a):

• identificação com o meio rural; • conhecimento da região onde atua; • habilidade para trabalhar em equipe; • boa comunicação verbal e escrita; • responsabilidade; • espírito de colaboração; • equilíbrio emocional; • disciplina;	• imparcialidade; • ética; • capacidade criativa; • visão crítica e holística; • motivado e motivador; • iniciativa e proatividade; • otimismo; • objetividade.
--	--

Atribuições do(a) Supervisor(a):

- apoiar no aspecto tecnológico e metodológico os Técnicos de Campo;
- garantir a execução da Metodologia da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR;
- acompanhar o trabalho desenvolvido pelos técnicos de campo;
- solicitar a adequação, quando necessária, dos dados técnicos e econômicos coletados pelos técnicos de campo;
- validar os documentos referentes às visitas realizadas pelos técnicos de campo;
- supervisionar a evolução dos técnicos e dos grupos de produtores;
- realizar reuniões, quando necessárias, junto à coordenação e aos produtores rurais;
- identificar, em conjunto com a Coordenação Regional as demandas de cursos de formação profissional rural aos produtores de acordo com o levantamento de necessidades apresentado pelos Técnicos de Campo;
- administrar os conflitos;
- planejar a supervisão com objetivos e estratégias bem definidos;

- formar um bom relacionamento interpessoal com superiores e técnicos de campo; e
- utilizar-se corretamente da técnica de observação, durante as visitas às propriedades rurais, atentando para não intervir diretamente na condução dos trabalhos do técnico de campo.

Para a execução das funções específicas de supervisor, realiza-se o treinamento metodológico e gerencial que fundamentará às atividades desempenhadas pelo cargo ao qual foram designados. Em meio a esse contexto, é fundamental que o supervisor se firme como um ponto de suporte ao alcance dos objetivos e das metas propostas, assumindo uma função essencial no sentido de se buscar um desenvolvimento satisfatório das ações de Assistência Técnica e Gerencial.

5.3.4 TÉCNICO DE CAMPO

O técnico de campo no sistema de Assistência Técnica e Gerencial é responsável pelo atendimento direto aos produtores rurais por meio de visitas às fazendas, tendo como foco a transmissão de conhecimentos relacionados à gestão da empresa rural e técnicas de manejo relacionadas às atividades desenvolvidas nas propriedades.

Aliado à capacidade técnica do profissional, algumas características relacionadas ao comportamento dos técnicos de campo irão auxiliá-los na execução do trabalho em campo, sendo necessárias para garantir sempre a clareza e a transparência nas relações interpessoais que poderão ser construídas com a atuação na área de assistência técnica a produtores rurais.

Perfil recomendado para o técnico de campo:

• flexibilidade; • capacidade analítica • capacidade de síntese; • descrição pessoal e institucional; • pontualidade; • honestidade; • compromisso; • tolerância; • empatia; • conhecimento técnico atualizado;	• humildade; • capacidade de comunicação; • proatividade; • habilidade para ouvir; • equilíbrio emocional. • motivação e vontade de aprender; • aceitar críticas e ser autocrítico; • confiança nas recomendações; e • boa comunicação verbal e escrita.
--	--



Atribuições do técnico de campo:

- transmitir a metodologia com clareza e objetividade;
- realizar visita mensal a cada produtor atendido;
- acompanhar a rentabilidade da propriedade rural no aspecto técnico e gerencial, visando gerar recomendações que viabilizem uma maior rentabilidade da propriedade atendida;
- definir o planejamento de cada propriedade em conjunto com o produtor rural;
- orientar os produtores para atingirem resultados econômicos satisfatórios e com sustentabilidade, promovendo o aprendizado de técnicas gerenciais;
- promover a implantação de soluções que contribuam para melhoria ou mudanças importantes no cotidiano de trabalho;
- analisar as situações encontradas de forma holística, abrangendo todos os aspectos que podem influenciar uma mudança do perfil das propriedades assistidas.
- manter-se atualizado sobre o mercado e as melhores práticas na sua área de atuação;
- tranquilidade e serenidade na abordagem ao produtor.
- adaptar-se às mudanças e necessidades emergentes;
- inovar em busca de soluções viáveis e adequadas para a resolução de situações problema em conjunto com seu supervisor;
- realizar as metas e atividades dentro dos prazos estabelecidos;
- manter o diálogo e a comunicação horizontalizada;
- usar linguagem adequada mesmo que em assuntos técnicos, sendo possível a compreensão por todos;
- elaborar o relatório, as recomendações ou os *e-mails* com clareza.
- discricção pessoal e institucional; e
- visão crítica e holística.

Ao saber que os técnicos de campo atuam em sua carreira profissional como formadores de opinião, estes se constituem como elemento essencial em uma área que apresenta grandes lacunas em sua estrutura: a assistência técnica.

Visitas do técnico do campo nas propriedades rurais

Etapa fundamental no desenvolvimento da Assistência Técnica e Gerencial, as visitas consistem no atendimento a produtores do setor agropecuário no sentido da transmissão de informações e tecnologias, visando também o aprendizado e a aplicação de conceitos gerenciais que possam proporcionar a elevação da renda e da qualidade de vida das pessoas do meio rural.

Vantagens de uma visita técnica e gerencial:

- assistência personalizada, atendendo às demandas e necessidades específicas de cada produtor;

-
- conhecimento dos custos de produção inerentes a cada atividade;
 - observação de prováveis problemas e o apontamento de possíveis soluções;
 - auxílio externo para identificação de oportunidades; e
 - obtenção de parâmetros para tomada de decisões.

Aspectos relacionados à visita técnica e gerencial:

- agendamento prévio;
- presença do produtor ou responsável pela propriedade;
- ocorrência mensal;
- duração de quatro horas por atendimento;
- realização da coleta de dados técnicos e econômicos; e
- preenchimento e discussão de relatório junto ao produtor ao final de cada visita.



Cronograma das visitas:

1ª VISITA:

- Apresentação do técnico ao produtor e à família.
- Definições sobre os procedimentos relacionados à Assistência Técnica e Gerencial (entendimento sobre direitos, deveres e responsabilidades de ambas as partes).
- Início da realização do diagnóstico técnico das propriedades, avaliando o nível tecnológico, o manejo realizado, as tecnologias utilizadas e as características do sistema de produção implantado.
- Recomendação de medidas de impacto.
- Entrega do Caderno do Produtor.
- Orientação sobre a coleta de informações técnicas e econômicas.
- Início do registro dos itens de inventário de recursos.
- Direcionamento sobre a captação de dados para realização do Resgate (custo de produção resgatado).
- Preenchimento do relatório de visitas.



2ª VISITA:

- Geração e discussão junto ao produtor do fluxo de caixa da atividade referente ao primeiro mês de atendimento.
- Intensificação das orientações técnicas e gerenciais.
- Continuação do diagnóstico.
- Continuação da elaboração do inventário de recursos.
- Organização dos dados para o resgate (custo de produção resgatado).
- Início da confecção do planejamento da empresa rural.
- Preenchimento do relatório de visitas.



3ª VISITA:

- Finalização do resgate.
- Término do inventário de recursos.
- Discussão do fluxo de caixa.
- Continuação do planejamento.
- Orientações técnicas e gerenciais.
- Preenchimento do relatório de visitas.



4ª VISITA:

- Orientações técnicas e gerenciais.
- Conclusão do diagnóstico.
- Continuação do planejamento.
- Discussão do custo de produção resgatado.
- Fluxo de caixa.
- Preenchimento do relatório de visitas.



5ª VISITA:

- Orientações técnicas e gerenciais.
- Conclusão do diagnóstico.
- Entrega do Planejamento estratégico.
- Discussão do fluxo de caixa.
- Monitoramento das ações recomendadas, permitindo ajustes conforme as situações identificadas.
- Preenchimento do relatório de visitas.



6ª A 12ª VISITA:

- Orientações técnicas e gerenciais.
- Discussão do fluxo de caixa.
- Monitoramento das ações recomendadas permitindo ajustes conforme as situações identificadas.



13ª VISITA:

- Orientações técnicas e gerenciais;
- Discussão do fluxo de caixa.
- Monitoramento das ações recomendadas permitindo ajustes conforme as situações identificadas.
- Discussão do custo de produção da atividade.



5.3.5 CONSULTOR MASTER

No decorrer das visitas, caso o técnico e o supervisor se deparem com dúvidas sobre manejo, tecnologias ou mesmo necessidade de maiores informações sobre determinado assunto, poderão acionar, por meio de solicitação ao SENAR Administração Central, o apoio de especialistas, denominados consultores master. Estes profissionais, com notável conhecimento nas devidas áreas em que se identificaram obstáculos no trabalho realizado em campo poderão, de acordo com a complexidade da situação abordada, efetuar esse apoio a distância ou *in loco*.

Quem são:

- Pesquisadores de instituições voltadas ao desenvolvimento agropecuário.
- Professores universitários.

5.4 MERITOCRACIA

A palavra **meritocracia** vem do latim *meritum*, “mérito”, que significa poder ou recompensa a ser definida pela excelência na execução de uma ação. Os rendimentos são conquistados pelos colaboradores que atingem os resultados esperados e apresentam, no dia a dia de trabalho, as competências requeridas pelas organizações.

Acreditando que o empenho do técnico de campo em alcançar os objetivos determinados na Assistência Técnica e Gerencial fará a diferença nos resultados, o SENAR adota critérios meritocráticos em sua metodologia, os quais podem gerar uma remuneração extra na forma de gratificação, de acordo com os seguintes critérios:

- desempenho individual do profissional;
- pode chegar ao valor médio correspondente a dois meses da remuneração recebida pelo técnico;
- sua apuração será feita sempre anualmente, contemplando os resultados validados das propriedades participantes do grupo que contenham 12 meses de atendimento; e
- a bonificação inicial no total de dois meses da remuneração poderá ser reduzida em função do não cumprimento das metas preestabelecidas.

5.4.1 METODOLOGIA DE CÁLCULO DA MERITOCRACIA

A gratificação será composta por dois parâmetros, **esforço e resultado**, sendo estes quantificados por meio da pontuação obtida conforme seus indicadores. Entendendo que inicialmente

o resultado pode não ser alcançado de forma direta e imediata, estipula-se que, no primeiro ano, ocorra a equivalência dos critérios no cálculo da bonificação oferecida ao técnico de campo. Ao final do segundo ano, levando em consideração a evolução das propriedades avaliadas a partir de indicadores e ressaltando como principal objetivo da Assistência Técnica e Gerencial a sustentabilidade econômica da atividade, o critério do resultado passa a contribuir com uma parcela mais significativa na formação do valor de bonificação, conforme é possível verificar na tabela a seguir:

Proposta de bonificação por mérito

Período	Esforço(%)	Resultado(%)
1º ano	50	50
2º ano	40	60
3º ano	30	70

5.4.1.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Esforço:

Parâmetro para avaliação do comprometimento do técnico de campo com a Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial, considerando-se o empenho nos seguintes itens:

- realização das visitas;
- pontualidade na entrega de relatórios de dados técnicos e econômicos;
- qualidade e assertividade dos dados técnicos e econômicos;
- capacitação de produtores em ações FPR; e
- manutenção das propriedades atendidas.

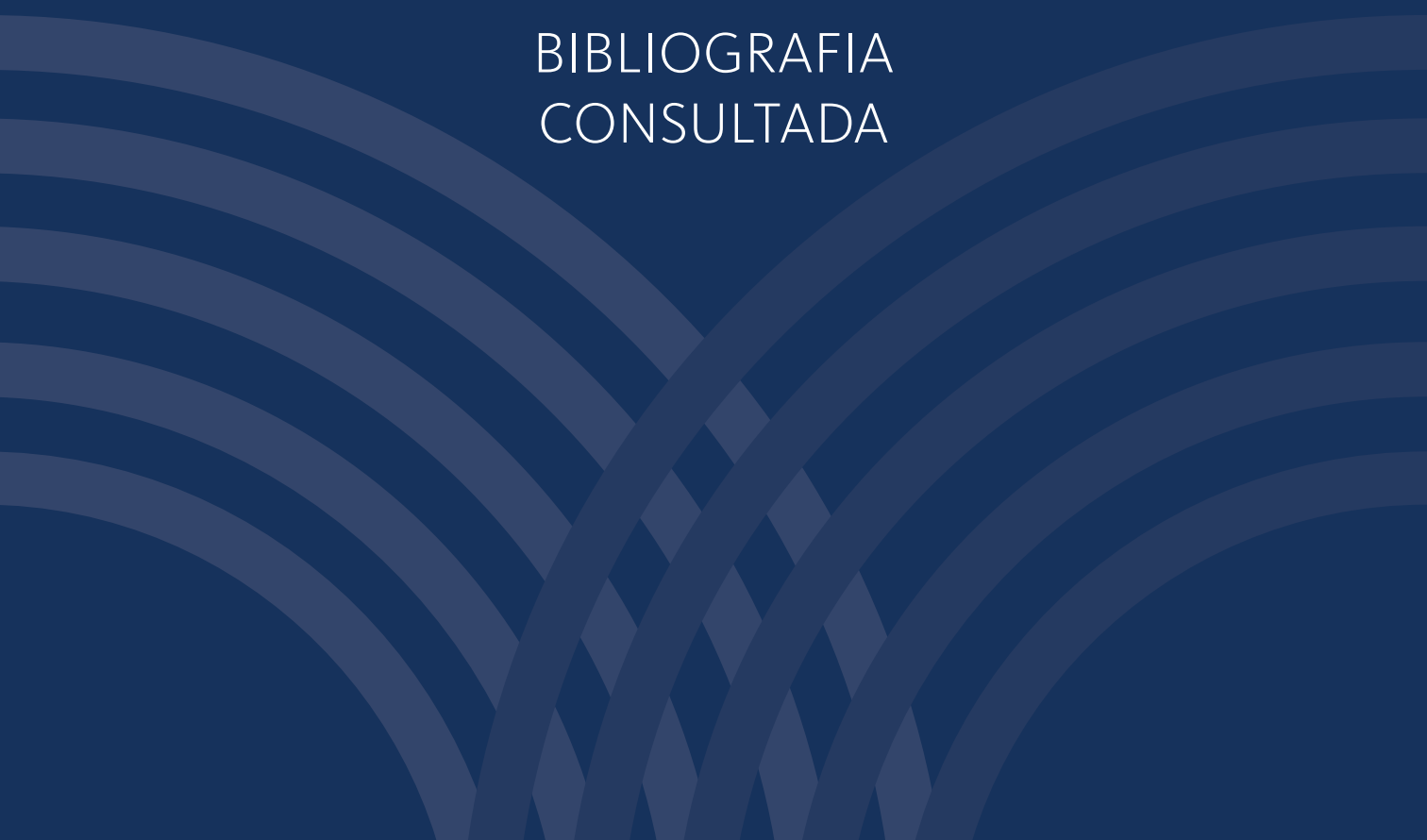
Resultados:

Parâmetro para avaliação baseado em objetivos claros e por meio de indicadores técnico-econômicos, visando direcionar as ações dos envolvidos e mensurar seus méritos de acordo com a evolução dos resultados de renda, produtividade e qualidade de vida dos produtores rurais atendidos.

- Saldo do fluxo de caixa anual positivo (sem contabilizar investimentos e empréstimos).
- Incremento da produção anual.
- Redução do custo operacional efetivo médio.
- Incremento de renda.
- Aumento da produção por unidade produtiva.

6

BIBLIOGRAFIA
CONSULTADA

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, concentric, wavy lines in various shades of blue, creating a sense of depth and movement.

BRASIL - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 20 de Junho de 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 8. Ed. Novo Lima (MG): INDG TecS, 2004. p.266.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade Total; padronização das empresas. Novo Lima (MG) : INDG TecS, 2004. p. 42.

CAMPOS, Vicente Falconi. O verdadeiro poder. Novo Lima (MG): INDG TecS, 2009. p.159.

PEIXOTO, Marcus; **Extensão Rural no Brasil – Uma abordagem histórica da legislação, outubro, Brasília, 2008.**



ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL

DOCUMENTO NORTEADOR



Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGAN 601 MÓDULO K - EDIFÍCIO ANTÔNIO

ERNESTO DE SALVO - 1º ANDAR - BRASÍLIA

DISTRITO FEDERAL - CEP: 70830-021

FONE: + 55 61 2109 1300

WWW.SENAR.ORG.BR