

# Orientações para a gestão da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) no Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) – Prática do(a) Gerente e desafios na gestão de uma ATER sustentável e participativa



**SEBRAE**



SECRETARIA DE ESTADO DA  
**PRODUÇÃO RURAL**



## GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

**José Melo de Oliveira** . Governador do Estado do Amazonas

**Sidney Ricardo de Oliveira Leite** . Secretário de Estado da Produção Rural e Sustentabilidade

**Valdenor Pontes Cardoso** . Secretário Executivo da Produção Rural e Sustentabilidade

## INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E FLORESTAL SUSTENTÁVEL DO ESTADO DO AMAZONAS

**Edimar Vízoli** , Diretor-Presidente

**Malvino Salvador** . Diretor de Assistência Técnica e Extensão Florestal

**Airton José Schneider** . Diretor de Assistência Técnica e Extensão Rural

**Ordival Leite Rubim Filho** . Diretor Administrativo - Financeiro

### ELABORAÇÃO:

**Antônio Claret Magalhães Ferreira** . Engenheiro Agrônomo  
Gerência de Capacitação e Metodologia de ATER - GECAM/IDAM

### COLABORAÇÃO:

**Ladjane Ramos Caporal** . Consultora

**José Milton Barbosa Filho** . Engenheiro Agrônomo (IDAM)

### ORGANIZAÇÃO:

**Ana Paula Cardoso Q. de Paiva** . Engenheira Florestal  
Departamento de Assistência Técnica e Extensão Florestal - DATEF/IDAM

### COLABORAÇÃO POR REVISÃO GERAL:

**Maysa Vilhena Naice**

Gerência de Comunicação Rural - GECOM/IDAM

**Cooperação Técnica:** Sebrae

**Nohau Studio Design**

Projeto Gráfico, diagramação, ilustrações e capa

Av. Buriti, 1850-A, Distrito Industrial, Cep. 69075-000 Manaus-AM

Fone: +55 (92) 3614-8150 E-mail: presidencia@idam.am.gov.br

Todos os direitos reservados

---

I18m IDAM

Orientações para a gestão da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) no Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) – Prática do(a) Gerente e desafios na gestão de uma ATER sustentável e participativa / **IDAM. - Manaus: IDAM, 2015.**

38 p.: il.; color.

1.

---

CDU 001.8:63







## APRESENTAÇÃO

Esta Cartilha de Orientações para a Gestão da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) no Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Estado do Amazonas (IDAM) – Prática do Gerente e desafios na gestão de uma ATER sustentável e participativa – é mais um instrumento para auxiliar os Gerentes do IDAM a melhorar sua atuação frente à gestão pública e seus colaboradores. Foi desenvolvida no âmbito da Gerência de Capacitação e Metodologia de ATER, com colaboração da Gerência de Comunicação (GECOM) e do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Florestal (DATEF), por solicitação do Diretor-Presidente deste IDAM, visando apoiar os Gerentes das Unidades Locais (Unlocs) no processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Trata-se de um importante instrumento para estreitar ainda mais a relação de parceria entre o IDAM Central, as Unlocs, os colaboradores internos e a sociedade rural, buscando a formação de uma equipe, além de bem preparada tecnicamente, coesa, integrada e apaixonada pelo que faz.

Nesta Cartilha, o Gerente encontrará informações acerca da organização da ATER no contexto federal, estadual e municipal, da competência do IDAM/Central e dos IDAMs/Locais, das relações interinstitucionais, dentre outras, como também orientações práticas e relevantes para a gestão das Unlocs.

A presente publicação integra um conjunto de produtos e ações que já vêm sendo desenvolvidos para apoiar na contínua formação de nossos

Gerentes, enfatizando-se que, para tanto, será necessário o comprometimento e a paixão da equipe por esta atividade extensionista.

De posse deste material, o Gerente e sua equipe dispõem de informações de natureza técnica que podem auxiliá-los na execução de seu planejamento para resultados mais efetivos.

O Gerente que assume pela primeira vez uma Unloc do IDAM encontrará, neste trabalho, parâmetros orientadores que contribuirão para uma boa gestão. Já os atuais Gerentes, embora conheçam os cuidados que devem ter no decorrer dos trabalhos, poderão encontrar, nesta Cartilha, informações para ajudá-los a tornar sua gestão mais eficaz.

Além das orientações contidas neste material, é importante ter sempre à mão a Lei da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – PNATER, a Lei de Responsabilidade Fiscal, o Decreto Federal Ética 1171, de 1994, dentre outras normas que orientam suas atividades.

Por fim, a Diretoria Executiva e a equipe do IDAM Central reafirmam a importância da continuidade da relação de confiança, admiração, respeito e diálogo com seus Gerentes Locais, construída ao longo dos anos, a qual muito contribui para o fortalecimento das nossas ações junto às famílias rurais do Amazonas, salientando-se, ainda, que nosso público beneficiário é diferenciado – senhores de saberes sobre a biodiversidade, com disposição para o aprendizado e diálogo conjunto entre o(s) técnico(s) e agricultores(as).



**Edimar Vizoli**  
DIRETOR-PRESIDENTE DO IDAM



## MISSÃO DO IDAM

*“Prestar serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER aos agricultores familiares e produtores rurais do Estado do Amazonas mediante processos educativos e participativos, que lhes assegurem sustentabilidade, cidadania e melhoria da qualidade de vida.”*



## VISÃO DO IDAM

Ser referência em Assistência Técnica e Extensão Rural, comprometido com o desenvolvimento rural sustentável e a melhoria da qualidade de vida das populações rurais.

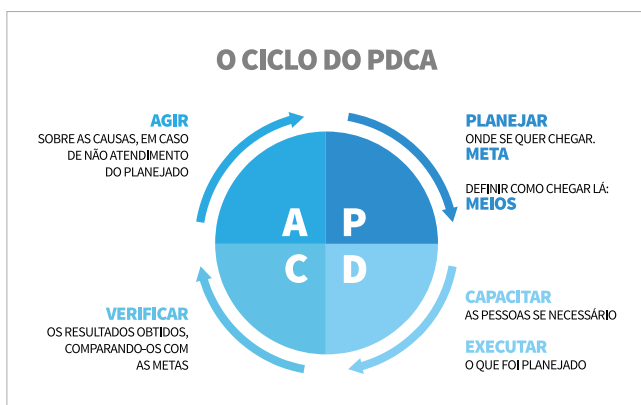






## NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O IDAM tomará como diretriz de gestão o planejamento estratégico e participativo, que tem no ciclo do Planejamento, Execução, Controle e Avaliação – PDCA a base de sua gestão.



O Planejamento Estratégico prevê o futuro da Instituição em relação a longo prazo. Consiste em saber o que e como deve ser executado. Portanto, é crucial para o sucesso da organização e a sua responsabilidade assenta, sobretudo, nos gestores de topo – Diretoria Executiva – dado o nível de decisão que é necessário tomar: definição da missão institucional; análise da situação, formulação de objetivos, formulação de estratégias, implementação e controle.

O Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área da instituição – técnica, financeira, humana, – e não a organização como um todo. Ele trabalha com desdobramentos de objetivos estratégicos e políticos estabelecidos no Planejamento Estratégico. A sua responsabilidade assenta sobre os gestores de nível médio – Departamentos, Gerentes do Central e Gerentes das Unlocs – a fim de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada com vistas a orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas buscando alcançar os objetivos organizacionais.

O Planejamento Operacional está voltado para os métodos operacionais e à alocação de recursos – detalhamento das etapas dos projetos; métodos, processos e sistemas aplicados; pessoas (responsabilidade, função, atividades/tarefas); equipamentos necessários; prazos e cronograma. A sua responsabilidade assenta sobre os gestores de nível operacional e suas equipes – Gerentes de Unidades Locais. Leva-se em conta o curto prazo e é gerado a partir do Planejamento Tático, o qual decorre do Planejamento Estratégico.

É crucial entender que estes níveis de planejamento se interrelacionam e são intercomplementares, sendo que cada área de responsabilidade apresenta características que lhe afetam mais especificamente.



## A POLÍTICA NACIONAL DE ATER - UMA VISÃO GERAL

A partir de 2003, a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – PNATER propõe às instituições e agentes de ATER que participem de um processo capaz de promover e de apoiar estratégias, que conduzam à sustentabilidade socioeconômica e ambiental no meio rural.

Assim, a PNATER estabelece que cabe à extensão rural “estimular, animar e apoiar iniciativas de desenvolvimento rural sustentável que envolvam atividades agrícolas e não agrícolas, pesqueiras, de extrativismo, e outras, tendo como centro o fortalecimento da agricultura familiar, visando à melhoria da qualidade de vida e adotando os princípios da agroecologia como eixo orientador das ações” (BRASIL, 2004).

Segundo CAPORAL (1998), a extensão rural agroecológica é um processo de intervenção de caráter educativo e transformador, baseado em metodologias participativas que permitem o desenvolvimento de uma prática social, mediante a qual os sujeitos do processo buscam a construção e sistematização de conhecimentos, que os levem a atuar conscientemente sobre a realidade, com o objetivo de alcançar

um modelo de desenvolvimento socialmente equitativo e ambientalmente sustentável.

Neste contexto, a missão da ATER é “participar na promoção e animação de processos capazes de contribuir para a construção e execução de estratégias de desenvolvimento rural sustentável, centrados na expansão e fortalecimento da agricultura familiar e das suas organizações, por meio de metodologias educativas e participativas, integradas às dinâmicas locais, buscando viabilizar as condições para o exercício da cidadania e a melhoria da qualidade de vida da sociedade” (Brasil, 2004).

Como condição indispensável ao alcance desta missão, a PNATER pressupõe o cumprimento dos seguintes princípios (Brasil, 2004):

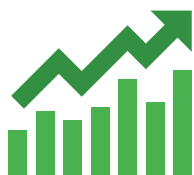
- ▶ Assegurar, com exclusividade, aos agricultores familiares, assentados da reforma agrária, extrativistas, ribeirinhos, indígenas, quilombolas, povos da floresta, seringueiros e outros beneficiários dos programas do MDA/SAF, o acesso a serviços de ATER pública, gratuita, de qualidade e em quantidade suficiente, visando o fortalecimento da agricultura familiar;
- ▶ Contribuir para a promoção do desenvolvimento rural sustentável com ênfase em processos de desenvolvimento endógeno, apoiando os agricultores familiares e demais públicos descritos anteriormente, na potencialização do uso sustentável da biodiversidade;
- ▶ Adotar uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar, estimulando a adoção de novos enfoques metodológicos participativos e de um paradigma tecnológico baseado nos princípios da agroecologia;
- ▶ Estabelecer um modo de gestão capaz de democratizar as decisões, contribuir para a construção da cidadania e facilitar o proces-

so de controle social no planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, de maneira a permitir a análise e melhoria no andamento das ações;

- ▶ Desenvolver processos educativos permanentes e continuados, a partir de um enfoque dialético, humanista e construtivista, visando à formação de competências, mudanças de atitudes e procedimentos dos atores sociais, que potencializem os objetivos de melhoria da qualidade de vida e de promoção do desenvolvimento rural sustentável.



## A GESTÃO DO IDAM FRENTE AOS DESAFIOS DA POLÍTICA NACIONAL DE ATER



Atuar na perspectiva de ATER descrita na Missão do IDAM requer de seus colaboradores uma combinação de saberes, conhecimentos, valores, atitudes e habilidades que se praticam conjuntamente. Seus Diretores, Chefes de Departamentos, Gerentes, Assessores, Gerentes de Unidades Locais e Agentes de ATER precisam assumir uma nova postura de trabalho, um novo papel e um novo perfil profissional, além de uma atuação baseada em métodos e técnicas que estimulem a participação.

Neste propósito, o processo de formação e de capacitação dos agentes de ATER do IDAM devem incorporar em sua cultura os princípios da PNA-TER, das políticas públicas de apoio à produção e à comercialização, além de novos enfoques pedagógicos e metodológicos. Os desafios da formação em serviço incluem a necessidade de um aporte de conhecimentos que propiciem a reflexão por parte dos agentes de ATER sobre e a partir da realidade concreta onde vão atuar ou já atuam.

Ademais, a formação requer a introdução de debates sobre temas atuais como o imperativo socio-

ambiental, a equidade social, as relações sociais de gênero, a diversidade sociocultural, a multifuncionalidade do rural, que devem permeiar as estratégias de desenvolvimento rural sustentável.

É preciso promover uma “inovação na cultura organizacional” no IDAM, rompendo estratégica e gradativamente o grau de “acomodação” de muitos de seus colaboradores, de forma a mudar suas atitudes, para que passem a ter uma visão de conjunto, atuando de forma mais integrada, reconhecendo-se como participantes e construtores ativos da realidade institucional e no meio rural e, ainda, responsáveis pelas mudanças do seu capital intelectual, além do capital humano, capital estrutural e capital cliente, ou seja, os agricultores familiares beneficiários e suas organizações.

É imperativo criar e implementar no IDAM processos que gerem, armazenem, organizem, disseminem e apliquem os conhecimentos produzidos, utilizando-os de forma sistemática e continuada e sobretudo que estejam acessíveis a todos os seus colaboradores e clientes.

Muito embora o público prioritário do IDAM seja constituído de Agricultores Familiares, Povos e Comunidades Tradicionais, o que por si só justifica a geração e disseminação de saberes e conhecimentos, há um contingente significativo de pessoas de outras áreas de conhecimentos (por exemplo pesquisadores e estudantes) que buscam o IDAM para acessar estas informações.



## POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À PRODUÇÃO E À COMERCIALIZAÇÃO (PRONAF, PAA, PNAE, PGPM-BIO)

As Políticas Públicas de Apoio à Produção (PRONAF) e à Comercialização (PAA, PNAE, PGPM-Bio), ao lado da PNATER, são ferramentas essenciais para a promoção de mudanças socioeconômicas e ambientais no meio rural. Por isso, elas devem ser conhecidas e aplicadas pelos Agentes de ATER do IDAM, iniciando pela principal alternativa de crédito rural disponível para a agricultura familiar:

- ▶ Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF – Decreto no. 1946/1996): financia projetos individuais e coletivos, com foco social e de apoio à produção de alimentos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa mantém as taxas de juros mais baixas entre os financiamentos rurais e afere as menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do país. O PRONAF possui diversas modalidades com características, finalidades (custeio ou investimento) e taxas diferentes entre si. As condições de acesso, formas de pagamento e taxas de juros correspondentes a cada linha são definidas, anualmente, a cada Plano Safra da Agricultura Familiar.



As políticas públicas de apoio à comercialização da produção da agricultura familiar, por sua vez, têm como objetivo garantir segurança quanto ao escoamento da produção, diminuindo a dependência de atravessadores e do mercado privado. Todos os níveis governamentais podem dispensar o procedimento licitatório para compras de gêneros alimentícios produzidos por agricultores familiares, no âmbito da aquisição direta de alimentos. Além disso, os produtos orgânicos e agroecológicos da agricultura familiar podem ser adquiridos por valor até 30% superior ao dos produtos convencionais, conforme disposto no art. 17 da Lei Federal 12.512/2011. A seguir são descritas as principais políticas públicas de apoio à comercialização disponíveis atualmente:

- ▶ Programa de Aquisição de Alimentos (PAA – Lei no. 10.696/2003): propicia aquisição de alimentos de agricultores familiares a preços compatíveis com os de mercado. Os produtos são destinados a entidades assistenciais, governo e famílias em situação de vulnerabilidade social. Trata-se também de um mercado institucional onde o agricultor pode comercializar diretamente sua produção. Suas modalidades são: Compra Direta da Agricultura Familiar, Apoio à Formação de Estoques, Incentivo à Produção e Consumo de Leite, Compra com Doação Simultânea, Compra Governamental.
- ▶ Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE – Lei no. 11.947/2009): consiste na utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados para alimentação escolar na compra de produtos da agricultura familiar, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais, indígenas e quilombolas.
- ▶ Política de Garantia de Preços Mínimos para Produtos da Sociobiodiversidade (PGPM-Bio – Decreto-lei no. 11.775/2008): é uma sub-

venção paga pela CONAB ao agricultor/extrativista, individualmente, quando este realiza uma venda no mercado a um preço inferior ao necessário para cobrir seus custos de produção. Tais custos são analisados previamente para determinar o “preço mínimo” estabelecido por lei para cada produto da sociobiodiversidade incluído na lista. Assim, essa política procura reduzir os prejuízos dos produtores em situações de falha de mercado. Para ter acesso à subvenção, os agroextrativistas devem comprovar a venda do produto abaixo do preço mínimo, apresentando à CONAB sua DAP e a nota fiscal de venda. O recurso é repassado via ordem de pagamento bancário.

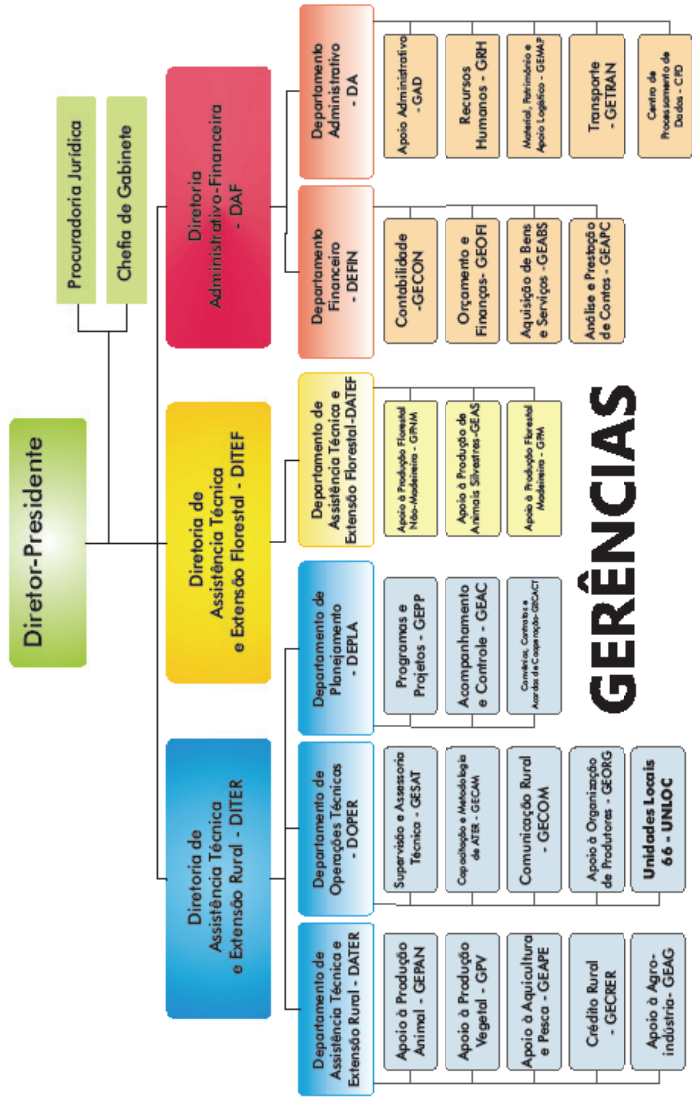
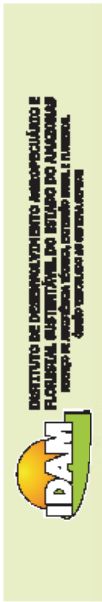


## O IDAM

O **IDAM** é uma autarquia, vinculada ao Sistema Sepror e se faz presente em todo o Estado com 66 Unidades Locais, e tem como finalidade a supervisão, coordenação e execução de atividades de assistência técnica, extensão agropecuária e florestal, no âmbito das políticas e estratégias dos governos Federal e Estadual para os setores agropecuário, florestal, pesqueiro e agroindustrial.

O **IDAM** executa suas ações com recursos próprios, oriundos do Governo do Estado do Amazonas; recebe também apoio de diversas instituições parceiras como Ministérios, outras Secretarias de Governos, Prefeituras e organizações não governamentais.

Visando efficientizar sua estrutura administrativa adequadamente ao seu papel institucional, o IDAM está hoje organizado conforme o organograma apresentado a seguir.



GERÊNCIAS



## GESTORES DE ATER – SUA IMPORTÂNCIA E SEU PAPEL

Os gestores de ATER, ao contrário dos tradicionais difusores de tecnologias, devem assumir a postura de mediadores e facilitadores de processos de desenvolvimento, dando-se conta de que atuam numa realidade concreta da qual fazem parte e sobre a qual têm influência. Portanto, devem possuir as seguintes características:

### → **Ter visão holística e sistêmica**

Enxergar o contexto; entender para onde se está caminhando; identificar e trabalhar com as oportunidades e recursos disponíveis; integrar sociedade e ambiente em suas ações; compreender sua posição em interface de outras pessoas; responsabilizar-se e compartilhar aprendizagem com todos os envolvidos; mediar o diálogo de diferenças ideológicas, políticas, religiosas, sociais, culturais.

### → **Ser articulador e conciliador**

Envolver entidades e articular pessoas em torno de uma ideia; identificar potenciais e utilizar recursos de forma positiva; administrar conflitos e interesses diversos; encaminhar e respeitar prio-

ridades; negociar, comunicar; transmitir segurança e firmeza; colocar-se no lugar do outro, saber ouvir.

→ **Ter capacidade de liderança**

Demonstrar conhecimento técnico em sua área de formação profissional; ter capacidade de interlocução e de relacionamento interpessoal; estimular a motivação, envolver e influenciar a equipe; manter os grupos com atenção e foco nos objetivos discutidos; possuir iniciativa para mediar conflitos.

→ **Demonstrar e praticar posturas participativas**

Ter capacidade de analisar e de contribuir para o andamento de processos coletivos; ser integrado e identificado com o contexto da equipe; saber ouvir a comunidade e a equipe para mediar a construção de processos sociais; estimular e promover a ampla participação das partes envolvidas; possibilitar a criação de um ambiente em que as ideias sejam construídas coletivamente, evitando que se apresentem “ideias prontas”.

→ **Ter capacidade para construir e sistematizar conhecimentos técnicos**

Identificar os temas técnicos prioritários, as principais cadeias produtivas da sua área de atuação e conhecer detalhes destas realidades; dominar o conhecimento técnico sobre arranjos produtivos locais; cadeias de valores; sistemas produtivos locais e regionais e estratégias de comercialização e inserção nos mercados; ter sensibilidade para perceber demandas técnicas e sociais dos beneficiários e de sua equipe; ser didático e orientador, educador, facilitador de processos de construção de conhecimentos e saberes; saber se expressar, adequando a linguagem ao público, de forma a facilitar a

compreensão; estar aberto a novos conhecimentos, com iniciativa para buscá-los; compartilhar o saber com a equipe e com a comunidade; ser proativo, crítico e criativo.

→ **Ter capacidade de análise e síntese**

Interpretar a realidade de forma crítica, expondo-a de forma organizada; hierarquizar e priorizar os aspectos principais de suas análises; elaborar projetos, adequando-os aos objetivos e ao contexto; levantar e diferenciar o que é “causa” do que é “efeito”.

→ **Ter prontidão para o planejamento e a ação planejada e participativa**

Diagnosticar, fazer a leitura, interpretar e ter perspicácia para decodificar a realidade; estar em sintonia com a comunidade e trabalhar bem com os grupos e equipes; ter disciplina e metodologia de trabalho; reconhecer o planejamento como instrumento fundamental de trabalho; saber identificar os atores dos processos; formular o planejamento para ser executado; dominar ferramentas e métodos de aprendizagem e ação participativa, sempre buscando resultados efetivos que realmente melhorem a qualidade de vida dos seus beneficiários.

Além do exposto acima, estudos de Kouzes e Posner (2003) propõem cinco regras básicas que podem apoiar o exercício da liderança:

- ▶ Aponte o caminho: seja a principal voz dos caminhos apontados para sua organização;
- ▶ Inspire uma visão compartilhada: defina uma visão de futuro que

estabeleça claramente onde se quer chegar. Envolver todas as pessoas de sua organização nessa visão de futuro por meio de aspirações compartilhadas;

- ▶ Promova o desafio ao estabelecido: encoraje as pessoas a desafiar os paradigmas, buscando oportunidades para inovar, crescer e melhorar; estabeleça um comportamento comum de experimentar, com consciência, enaltecendo as vitórias e aprendendo com as derrotas;
- ▶ Permita que os outros ajam: incentive a colaboração e o comprometimento entre as pessoas. Metas em equipe devem ser combinadas com metas individuais. Compartilhe a responsabilidade de forma consciente e demonstre sua confiança naqueles que a merecem;
- ▶ Encoraje o coração das pessoas: reconheça as contribuições de cada um, valorizando as qualidades.





## COMPETÊNCIAS DOS(AS) GERENTES DO IDAM CENTRAL

Os Gerentes do IDAM Central integram a estrutura organizacional do Instituto para fazer frente aos desafios estratégicos estabelecidos e elaborar o Planejamento Tático do IDAM.

Eles contribuem para fazer a integração do Planejamento Estratégico – que define a razão de ser e os objetivos de longo prazo do IDAM, levando em conta os fatores internos e externos com o Planejamento Operacional – que coloca em prática cada um dos planos táticos elaborados e é projetado no curto prazo (um ano), envolvendo o desenho dos prazos, metas e recursos para implantação, devendo ser mais detalhado e explicar cada ação/tarefa inserida.

Para que esta integração ocorra é necessário que os Gerentes do Central, em seus diversos departamentos, exerçam as seguintes tarefas:

- Assessorar as Unidades Locais no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações e atividades de ATER;
- Assessorar as Unidades Locais na capacitação e

profissionalização dos Agricultores Familiares e Produtores Rurais nas suas áreas específicas;

- Realizar parcerias, diagnósticos, programas e projetos de apoio às ações e atividades de ATER;
- Assessorar as Unidades Locais na aplicação do Crédito Rural, principalmente do PRONAF, junto aos beneficiários dos serviços de ATER;
- Assessorar as Unidades Locais na aplicação das Políticas Públicas de Apoio à Comercialização (PAA, PNAE, PGPM-Bio);
- Organizar e manter banco de dados e informações relativas às atividades de ATER em suas áreas específicas;
- Compartilhar as ações de sua Gerência com outros órgãos do IDAM para consecução dos objetivos de ATER;
- Articular, no nível externo, com entidades parceiras, recursos para desenvolver as atividades da sua área específica;
- Divulgar as atividades realizadas com vistas a promover as ações de ATER no município.



## COMPETÊNCIAS DOS(AS) GERENTES DAS UNIDADES LOCAIS

Os serviços de ATER prestados pelo IDAM aos agricultores familiares e produtores rurais do Estado do Amazonas têm como eixo norteador o seu Plano Estratégico, que por sua vez orienta a elaboração dos programas, projetos e por último o Plano Operativo da Unidade Local.

O Plano Operativo é o marco referencial, num período mínimo de um ano, para a execução das ações e atividades de ATER, planejadas com a efetiva participação do público beneficiário.

Portanto, para que a Unidade Local represente no município o IDAM, elabore e execute o Plano Operativo, bem como administre os recursos humanos, materiais e financeiros, é necessário que o Gerente tenha ciência e conhecimento básico das seguintes premissas:

- Missão, objetivo, normas e procedimentos técnico-administrativos do IDAM – cumprir e fazer cumprir junto aos seus colaboradores;
- Regimento Interno e Estrutura Organizacional do IDAM – conhecer seus diversos órgãos e respectivas competências;

- Conhecimento básico sobre metodologia, métodos e ferramentas de Diagnóstico Rural Participativo – DRP e Planejamento Participativo;
- Conhecimento básico sobre as normas do PRONAF e de outras linhas de crédito rural, elaboração de projetos e preenchimento de planilhas;
- Conhecimento básico sobre Políticas Públicas de Apoio à Comercialização (PAA, PNAE, PGPM-Bio);
- Coordenar o processo de elaboração, execução, monitoramento e avaliação do Plano Operativo;
- Coordenar e supervisionar, sistematicamente, a elaboração de relatórios e outros instrumentos de acompanhamento e encaminhá-los ao Departamento de Planejamento;
- Preparar, organizar e encaminhar ao Departamento Financeiro as prestações de contas de despesas da Unidade Local, obedecendo às normas vigentes;
- Promover a divulgação das atividades de ATER, buscando a manutenção da imagem do IDAM;
- Promover reuniões com os colaboradores, objetivando a socialização da aplicação dos recursos financeiros, a socialização dos conhecimentos adquiridos e a discussão de problemas que porventura existam;
- Articular com autoridades, órgãos e entidades que atuam no município, promovendo a integração das ações e buscando visibilidade e divulgação das ações de ATER;
- Buscar resultados efetivos para o desenvolvimento rural sustentável em sua área de atuação.



## ÉTICA NA PRÁTICA DA GESTÃO DE ATER

Ética é o conjunto de princípios e valores que guiam e orientam as relações humanas numa determinada sociedade. Ela é constante na vida humana.

Integrar a dimensão ética na prática de gestão em uma instituição voltada para apoiar o desenvolvimento sustentável da população rural no Estado do Amazonas significa pautar a reflexão e ação da ATER pelo bem comum com os seus colaboradores, seus clientes, com seus parceiros e com a sociedade em geral, assegurando a sua contribuição na ideia de construção de futuro que garanta o acesso e direito a uma sociedade pautada pelo desenvolvimento sustentável para as próximas gerações.

Ser um profissional ético é mais do que agir direito, proceder bem, sem prejudicar os outros; é ser altruísta, é estar tranquilo com a consciência pessoal; é agir de acordo com os valores morais de uma sociedade e se comprometer com a instituição, na qual esteja vinculado. Fundamentalmente, um profissional ético é aquele que conhece e está comprometido com a missão de sua instituição, que reconhece os valores existentes e que prioriza o bem comum, tendo uma atitude de respeito às diferenças.



## O GESTOR DE PESSOAS MOTIVADAS E COMPROMETIDAS



“A ÚNICA RIQUEZA É A MOTIVAÇÃO. SE VOCÊ PERDE A MOTIVAÇÃO, AOS POUCOS PERDE TUDO”.

*Carlos Ghosn*

Para ser um gestor de pessoas é imprescindível saber conviver e aceitar as diferenças. Neste sentido, os desafios do gerente não estão apenas no trabalho técnico em si, mas nele próprio, que é o responsável por criar e manter sempre um bom ambiente de convivência, despertando a curiosidade, o interesse e o comprometimento dos seus colaboradores.

Portanto, a motivação da equipe é um dos fatores determinantes para a manutenção de um bom clima organizacional e para que a organização possa concretizar seus objetivos.

Assim, todo gerente deve repensar seu papel no processo de motivar e incentivar pessoas. O lí-

der tem que inspirar os colaboradores pelas ideias e pelos exemplos. O gerente deve ser um agente mediador e reflexivo na condução de processos organizacionais, ouvindo, ponderando, buscando sempre resultados positivos. Neste sentido, o gerente deve conhecer as competências e aptidões individuais de sua equipe, assim poderá melhor distribuir as atividades e colocar os desafios certos nas mãos de pessoas certas.

O gerente que tiver consciência que está ali para aprender e depois aplicar o aprendizado e não apenas para ensinar e ser obedecido, dificilmente encontrará barreiras, mas sim o apoio da equipe, pois no processo educacional, quem ensina, aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Algumas sugestões para o gerente “motivar” sua equipe:

→ **Monte uma equipe motivada**

As pessoas só ficam motivadas a fazer o que é de seu interesse. Portanto, cabe ao gerente propiciar que encontrem pontos de identificação entre o seu bem-estar e o da instituição.

→ **O que nós ganhamos com isso?**

O gerente precisa descobrir por que as pessoas fazem as coisas e quais são seus motivos e intenções. Ninguém fica motivado com as razões e objetivos dos outros. Por isso, a pergunta “O que eu ganho com isso?” deve ser substituída por “O que nós ganhamos com isso?” Ao enfatizar a contribuição de todos, o gerente não está apenas ajudando a equipe a maximizar sua contribuição, mas está, também, colaborando para aumentar a produtividade do trabalho. Consequentemente, será uma vitória para todos.

→ **Saiba o que impulsiona as pessoas**

O gerente precisa saber o que deixa seus colaboradores motivados.

Identifique e aprecie o que cada pessoa tem de especial.



“ALGUMAS PESSOAS VEEM AS COISAS COMO ELAS SÃO E PERGUNTAM: POR QUÊ? EU SONHO COM COISAS QUE NUNCA FORAM E PERGUNTO: POR QUE NÃO?”

*Bernard Shaw*

→ **Mostre como a organização funciona**

É preciso que os colaboradores conheçam como a instituição funciona. Qual a sua missão? Quais os seus objetivos?

Para desenvolver colaboradores inteligentes, habilidosos e altamente comprometidos, é fundamental incentivá-los a abandonar a visão míope de suas tarefas específicas e enxergar a instituição como um todo.

→ **Incentive o pensamento criativo e inovador**

Um gerente motivador é aquele que transforma o local de trabalho em um ambiente inspirador e receptivo a qualquer novidade. Não importa se a ideia pareça inviável à primeira vista.



“NÃO HÁ NADA MAIS INSANO DO QUE FAZER AS COISAS SEMPRE DA MESMA MANEIRA E ESPERAR QUE OS RESULTADOS SEJAM DIFERENTES”.

*Albert Einstein*



→ **Ajude sua equipe a atingir uma performance de alto nível**

Um bom gerente é aquele que faz a equipe direcionar seus esforços para transformar motivação em alto desempenho e produtividade. Incentive as pessoas a superarem seus próprios limites; estabeleça padrões e seja claro; defina a responsabilidade de cada um.



“NEM TODO MUNDO POSSUI OS  
MESMOS TALENTOS, MAS DEVERIA TER  
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVÊ-LOS”.

*John F. Kennedy*

→ **Faça com que se comprometam com suas ideias e com as deles**

Quanto mais informação o colaborador tiver sobre o trabalho a ser feito, mais facilmente ele aceitará suas sugestões sobre como executá-lo e mais se envolverá na sua execução. Portanto, incentive a equipe a elevar os padrões de desempenho; coloque no papel tudo o que você e seus colaboradores concordaram em fazer; determine uma linha de ação e siga em frente.

→ **Sempre espere o melhor dos colaboradores**

As pessoas tendem a funcionar de acordo com os sinais que recebem. Por isso, espere o melhor de sua equipe. Se você imaginar o melhor para os colaboradores, eles o surpreenderão demonstrando um desempenho superior ao esperado.

→ **Delegue poder**

Use sua autoridade para obter resultados e fazer com que os colaboradores trabalhem mais e melhor. Seu papel não é o de controlar

o poder, mas usá-lo como um recurso, um meio para alcançar um fim. Delegue o “poder”, assim você divide a responsabilidade com a equipe e todos ganham.

→ **Estimule a responsabilidade em todos os momentos**

O que motiva cada um a superar seus próprios limites e a atingir o seu máximo é a motivação interior, que vem de nossos corações e mentes. Encoraje os colaboradores a acreditar neles próprios; ajude-os a superar as barreiras; delegue responsabilidades aos colaboradores.



“DEVEMOS TROCAR A FILOSOFIA DAS  
DESCULPAS – ESTÁ ALÉM DO MEU  
CONTROLE – PELA FILOSOFIA DA  
RESPONSABILIDADE.”

*Barbara Jorden*

→ **Tenha confiança num futuro melhor**

Quando acreditamos na possibilidade de momentos melhores, um futuro mais brilhante se descortina. Como gerente, leve esperança para as pessoas que trabalham com você. Não apenas a confiança pura e simples, mas um sentimento que mostre uma direção, credibilidade e um encorajamento para o futuro.

→ **Levante o moral da equipe**

O moral está ligado ao entusiasmo e ao comprometimento das pessoas no dia a dia de seu trabalho. Se o moral for baixo, a motivação será baixa, já quando o moral é alto, consequentemente o

desempenho também o é. Faça o que você diz que vai fazer – prometa pouco e faça muito; privilegie a integridade – a fibra moral, a consciência, as principais crenças e valores de uma pessoa. Seja verdadeiro e mostre seu lado humano; seja honesto e não hesite em confidenciar seus erros, esperanças e sonhos.



“DEVEMOS FAZER MAIS DO QUE,  
SIMPLEMENTE, A COISA CERTA.  
DEVEMOS TAMBÉM FAZER CERTO AS  
COISAS”.

*Pfizer Pharmaceutical – Nossos Valores*



## CONSIDERAÇÕES FINAIS



Esta cartilha buscou mostrar aos Gerentes do IDAM – nos níveis estratégico, tático e operacional – como fazer uma boa gestão do seu capital humano, considerando que as pessoas são fundamentais para o cumprimento da missão da Instituição e que todos eles são responsáveis por planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar.

Mas é preciso que cada Gerente, onde estiver, esteja motivado e comprometido com o seu papel e a sua responsabilidade, possibilitando e criando mecanismos para que os colaboradores se sintam parceiros no trabalho da Instituição. Por quê? Porque as pessoas são o patrimônio mais valioso que o IDAM possui. Quando elas se sentirem parte de alguma coisa, elas cuidarão, protegerão e darão tudo de si.

“É importante o quanto você pode conquistar, se não se importar com quem leva a fama”. (Abraham Lincoln)

Enfim, gerenciar pessoas e toda sua complexidade, e, principalmente, valorizar profissionais, man-

ter equipes alinhadas e dispostas a transformar a estratégia em realidade fática, requer motivação e comprometimento.

Finalmente, tudo que dissermos só terá valor se realmente, com nosso trabalho, conseguirmos melhorar a qualidade de vida dos nossos beneficiários.

“Se cada um buscar ser a melhor versão de si mesmo, tornaremos nossa equipe mais forte e assim atingiremos a missão do IDAM”.

“Nós precisamos diminuir a distância entre o que dizemos e o que fazemos, até que, em certo momento de nossa interação, a nossa fala seja a nossa prática”.

“Se praticarmos o novo modelo de Planejamento proposto pelo IDAM, fazendo as adequações necessárias a cada realidade, todos com comprometimento e atitude, procurando potencializar as influências externas, com a ajuda e envolvimento do Escritório Central, Unidades Locais e Parceiros, certamente teremos uma instituição mais firme e consolidada”.

Citações explicitadas no encontro de gerentes do IDAM, ocorrido em Manaus, no período de 19 a 21 de março de 2014



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUCE, A.; ARREDONDO, L. **Coleção Desenvolvimento Profissional**. Editora Sextante. Rio de Janeiro: 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria da Agricultura Familiar. **Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**: versão final. Brasília: 2004. 26p.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**, 2013. Brasília.

CAPORAL, F.R. **Bases para uma Política Nacional de Formação de Extensionistas Rurais**. Brasília: MDA, 2008, 55p.

FERREIRA, A.C. M. **A Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural e os limites à prática dos Agentes de ATER do IDAM**. 2009. 48p. Trabalho de conclusão de curso. Universidade do Estado do Amazonas. Manaus.



