



## Processo avaliatório e a postura do avaliador na Assessoria Técnica, Social e Ambiental – ATEs

### *Evaluation process and posture evaluator in Technical, Social and Environmental Assistance – ATEs*

*Daniel Ferreira da Silva*

**Resumo:** A avaliação das ações de Assistência Técnica e Extensão Rural manifesta-se em frente de uma discussão sobre a responsabilidade no uso dos recursos públicos no Brasil para promoção do desenvolvimento rural. Assim, a proposta deste artigo é descrever o processo de avaliação das ações do programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATEs), os entraves e as potencialidades assumidas pelas formas de avaliação das ações realizadas no Núcleo Operacional de Eldorado do Sul, localizado na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Tal proposta teve como inspiração as considerações feitas sobre o processo de avaliação do Programa de Elevação Espiritual e Cultural da Humanidade em Evolução (PESCHÉ), um projeto francês de intervenção social na região da Palestina. No tocante à técnica de pesquisa, foi utilizada a descritiva e documental, para compreensão da variedade e complexidade dos efeitos do processo de avaliação das ações do programa de ATEs. Por fim, levantaram-se alguns destaques de possíveis empecilhos decorrentes do processo de avaliação do programa de ATEs e os desdobramentos para superação destes, frente à realidade do Núcleo Operacional.

**Palavras chave:** Extensão Rural, Metodologias Participativas, Assentamentos Rurais.

**Abstract:** The study of the actions of Technical Assistance and Rural Extension manifests itself in a discussion about the responsibility of using public resources in Brazil to promote rural development. Thus, the purpose of this article is to describe the process of studying the actions of the Technical Advisor, Social and Environmental Program (ATEs), the barriers and potential forms assumed by the evaluation of the actions made in the Operational Nucleus of “Eldorado do Sul”, located in metropolitan region of “Porto Alegre”, “Rio Grande do Sul”, Brazil. This proposal was inspired by the considerations made about the studying process of the program Spiritual Elevation and Cultural Evolution of Humanity (PESCHÉ), a French project of social intervention in the region of Palestine. As regards research technique, descriptions and documentaries was used to understand the variety and complexity of the study of the effects of the actions of the ATEs program process. Finally, rose highlights some possible drawbacks arising from the evaluation process of the ATEs program and developments to overcome these, across the reality of the Operational Nucleus.

**Keywords:** Rural Extension, Participatory Methodologies, Rural Settlements.

\*Autor para correspondência

Recebido em 25/11/2013 e aceito em 25/09/2014

\*Professor da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, E-mail: daniel@ufvjm.edu.br.

## INTRODUÇÃO

A proposta deste artigo é aproximar o processo de avaliação das ações de Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES) em Assentamentos e a postura do avaliador diante da experiência metodológica do *Programmes d'élevation spirituelle et culturelle de l'humanité em évolution*<sup>1</sup> (PESCHÉ), destacadas por Delville (2004), que consiste numa abordagem crítica de projetos sociais.

No entanto, para uma análise consistente sobre a proposta de ação da ATES, torna-se necessário utilizar-se de um recorte sobre o contexto na qual ela se insere, para em seguida aprofundar-se no estudo sobre as formas utilizadas pelo programa para avaliação de processo e resultados.

O programa de ATES surge com o objetivo de promover a viabilidade econômica, a segurança alimentar e nutricional; a sustentabilidade socioambiental e a promoção da igualdade nas relações de gênero, geração, raça e etnia nas áreas de assentamento rurais (MDA/INCRA, 2008). Logo, o programa de ATES, tem como base conceituar o que está proposto na Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER).

Ao se analisar o objetivo da PNATER, observa-se que, para sua execução, a proposta metodológica assume um caráter educativo de forma a promover a geração e apropriação coletiva dos conhecimentos, elaboração de processos de desenvolvimento sustentável e adaptação de tecnologias voltadas para a construção de agriculturas sustentáveis (MDA, 2011). Portanto, a ATES prioriza, sobretudo, a avaliação participativa dos resultados e o potencial de replicabilidade das soluções encontradas, para situações semelhantes em diferentes contextos (MDA/INCRA, 2008).

Segundo Dalbianco (2011, p.24), a proposta do projeto de ATES, elaborado em 2008, busca essencialmente: a) atender às reivindicações dos assentados no planejamento de execução da ATES, condizentes com as demandas apontadas pelas regiões; b) atender às demandas das prestadoras como acabar com o atraso no pagamento do serviço ocorrido na execução da ATES pela modalidade convênio, o que prejudicava a continuidade das ações nos assentamentos; c) atender às demandas legais do INCRA, no que diz respeito à qualificação e mensuração dos produtos da ATES, bem como o atendimento à legislação que rege a execução do recurso público.

A partir deste novo contexto normativo, no qual o programa de ATES está inserido, vislumbra-se um estudo sobre os principais vieses que podem ocorrer com o avaliador, no acompanhamento destes processos de avaliação da ATES. Para tanto, toma-se para base analítica o trabalho de Delville (2004) intitulado os *“Sept Péchés capitaux” de l'évaluateur: pièges et repères*

*déontologiques*<sup>2</sup>. Nele, o autor apresenta uma revisão crítica do relatório da pesquisa executada ao longo de 33 anos na região da Palestina, vinculado ao PESCHÉ, cujo recorte enaltece as distorções mais frequentes no processo de avaliação.

Apesar do PESCHÉ tratar-se de uma crítica religiosa, sua proposta metodológica sob a análise de Deville (2004), lança diversas inferências sobre os principais equívocos do avaliador na condução dos processos de monitoramento e avaliação. Isto sugere reflexões acerca dos processos de avaliação mediadas pela ATES, salvaguarda algumas restrições inerentes à particularidades do programa.

Neste aspecto o objetivo deste artigo é descrever o processo de avaliação das ações de Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES) e as principais considerações sobre a postura do avaliador no Núcleo Operacional (NO) de Eldorado do Sul, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, à luz da análise metodológica do PESCHÉ, uma abordagem francesa de intervenção social.

## MATERIAL E MÉTODOS

O delineamento utilizado para este trabalho foi do tipo descritivo (BABBIE, 1983), que buscou analisar, descrever e explicar a organização e funcionamento do programa ATES, mais especificamente dos processos de avaliação na qual se insere, quais sejam: o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de ATES (SAMA); o processo de acompanhamento das ações realizadas pela equipe técnica do NO; e a Avaliação da ATES por meio dos Conselhos Regional e Estadual.

Considera-se o procedimento técnico deste trabalho como um Estudo de Caso em que Gil (1998), caracteriza-o como sendo o “[...] estudo profundo e exaustivo de um, ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O autor ainda define o Estudo de Caso como “[...] um estudo do conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer sejam essa unidade uma pessoa, família, profissional, instituição social, uma comunidade ou mesmo uma nação”.

Metodologicamente este trabalho foi dividido em três etapas, sendo a primeira voltada à uma revisão bibliográfica e documental referente a ATES e às metodologias de monitoramento e avaliação de projetos sociais. Na segunda etapa, a realização do trabalho de campo no Núcleo Operacional de Eldorado do Sul, sendo a primeira visita realizada em dezembro de 2010 para acompanhamento do planejamento das ações para o ano de 2011 e a segunda em julho de 2011, por meio da consulta ao caderno de campo e ata da reunião, para acompanhamento das ações anteriormente planejadas. E por fim, a terceira etapa, referente às considerações de Deville (2004) sobre os sete pecados capitais que poderiam incorrer o avaliador.

<sup>1</sup> Programa de Elevação Espiritual e Cultural da Humanidade em Evolução.

<sup>2</sup> *Sete Pecados Capitais do Avaliador*: armadilhas e referências a ética profissional.

Destaca-se ainda que o programa nacional de ATEs em questão passou a ser executado no ano de 2004, por meio da modalidade convênio com as prestadoras de serviços técnicos: a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS) e a Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos (COPTec). Em 2008, a Superintendência do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) no RS alterou a forma jurídica da contratação dos serviços de ATEs para a modalidade contrato.

Durante a reunião de dezembro de 2010, no Conselho do Núcleo Operacional de Eldorado do Sul, foram realizadas entrevistas abertas, com a finalidade de mapear como é realizado o processo de avaliação do programa de ATEs para identificar o papel e a postura dos respectivos representantes envolvidos no processo de avaliação, quais sejam: 1) o INCRA (contratante); 2) a operadora (contratada); 3) e o assentado (beneficiários). Nos relatos procurou-se evidenciar se havia: unidade no entendimento do processo; participação efetiva dos atores; integração e aceitação do processo de avaliação. Além disto, a influência do processo de formação na consolidação do serviço de ATEs; e finalmente, uma reflexão sobre a possibilidade de se atingir autonomia destes Conselhos após o programa de ATEs.

A fim de aprofundar o estudo sobre o processo de avaliação, na reunião do NO de Julho de 2011, foram formados quatro grupos que refletiram e responderam as seguintes questões balizadoras: Qual o papel do Conselho; do Conselheiro; Como está o trabalho da ATEs no NO; e também o que precisaria ser otimizado. Por meio das respostas dos questionários, sistematizou-se as

informações no intuito de aproximá-las das inferências sobre os vieses do processo de avaliação, destacadas por Delville (2004).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Monitoramento e avaliação ex-post

O estudo sobre o monitoramento permite uma aproximação deste instrumental com o processo de avaliação *ex-post*, ou de impacto, por meio da identificação das mudanças ocorridas no decorrer de um projeto. Neste aspecto, o monitoramento deveria envolver tanto as instituições como os beneficiários para permitir que os envolvidos no programa tivessem a oportunidade de aprender com o processo de acompanhamento da execução e monitoramento do projeto, de forma a conciliar o planejamento e a implementação das demais atividades. Além disso, o monitoramento cria uma base de informações que indica os objetivos alcançados pelo projeto e sua metodologia.

Apesar da proposta deste artigo ter como base a avaliação de impacto, observa-se que a discussão sobre o monitoramento está frequentemente ligada ao debate sobre sua avaliação. No entanto, apesar das duas noções estarem vinculadas, existem importantes diferenças a serem destacadas. De forma sistematizada, Franco (2000) no (Quadro 01) destaca as principais diferenças entre monitoramento e avaliação, que notadamente facilitará a compreensão da proposição de avaliação do programa de ATEs.

**Quadro 01** - Diferenças entre Monitoramento e Avaliação.

Monitoramento	Avaliação
É um processo que observa sistematicamente e criticamente os eventos dentro do projeto.	É uma análise extensa do andamento do projeto.
É feito para observar as mudanças no projeto, adaptar as ações às condições e assim melhorar a sua execução.	É feita para adaptar a estratégia do projeto às condições variáveis.
É feito regularmente, contínuo e freqüentemente.	É feito periodicamente e menos freqüente.
Basicamente é realizado internamente.	Basicamente é realizado externamente.

Fonte: Franco (2000).

Existem diversos tipos de monitoramento de projetos, que resumidamente destaca-se no (Quadro 02). A diferença entre os tipos de monitoramento se dá em nível da atuação e observação. Por um lado, a partir do projeto observa-se os avanços das suas atividades e seus respectivos resultados. Por outro lado, o monitoramento pode levar em consideração um prazo mais longo e um nível de agregação mais alto, ao observar os impactos das suas atuações (FRANCO, 2000, p.27). Neste sentido, o monitoramento requer mais recursos para a coleta de dados.

No (Quadro 02) destaca-se a partir de Franco (2000) as possibilidades de aproximação das propostas de monitoramento utilizadas no processo de avaliação *ex-post*, também conhecida como Avaliação de Impacto.

O monitoramento de impacto encontra como dificuldade a coordenação imediata das mudanças observadas. Além da dificuldade na identificação dos

impactos resultantes da atuação do projeto, ou mesmo por outros fatores (FRANCO, 2000, p. 27).

Outro tipo de monitoramento é o participativo, de suma importância para uma aproximação das proposições inferidas por Deville (2004), que enaltece a atuação conjunta com os beneficiários das atividades e os resultados de um projeto. Assim, um monitoramento participativo envolve os usuários finais da informação no delineamento do sistema de monitoramento, na coleta dos dados, sua análise, compilação e na partilha destas informações (FRANCO, 2000, p. 27).

Além destes tipos de monitoramento existem outros como o de processo, que enfoca como um objetivo foi atingido. O monitoramento de processos faz uma distinção entre os processos associados com os resultados de trabalho, a cooperação da equipe do projeto e a aprendizagem, o que, neste aspecto, aproxima mais com a proposição do programa ATEs de monitoramento e

avaliação. Na realidade, todos estes processos são interligados (FRANCO, 2000, p. 27).

**Quadro 02** - Tipos de monitoramento

Tipo de monitoramento	Perguntas – chaves	Nível de observação	Características
De impacto	Quais são os impactos do nosso trabalho? Até que grau o projeto conseguiu atingir seus objetivos planejados?	Objetivo(s) do projeto e objetivo superior	A distinção dos impactos é difícil entre os impactos resultantes do trabalho do projeto e impactos de outros fatores. A coleta de dados exige muitos recursos
Dos resultados	O que atingimos ? Quanto nós atingimos?	Resultados do projeto	A observação pode ser feita através de uma comparação entre “deve” e “estar”
Das atividades	Quais atividades nós planejamos ? Quais atividades nós realizamos ?	Atividades do projeto	Um monitoramento participativo com os grupos alvo é possível
Dos processos	Como, com quem e por que nós atingimos ou não o objetivo ?	Em todos os níveis	As observações podem ser feitas adicionais ao outros tipos de Monitoramento
Participativo	O que atingimos? Quanto nós atingimos? Quais atividades nós planejamos?	No nível das atividades e dos resultados de um projeto	Os grupos alvo observam os avanços das suas atividades e dos resultados

Fonte: Franco (2000, p.28).

### O programa de Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES)

A partir do acúmulo das discussões sobre a formulação da nova Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) mediada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), foi forjada a proposta de descentralização da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) direcionada ao público da reforma agrária, na qual ficou conhecida como ATES. Essa discursão pode ser observada nos documentos do MDA (2004) cujo conteúdo destaca que a nova ATER deve se orientar na forma de um sistema nacional descentralizado, aonde venham participar tanto as entidades governamentais, como as não governamentais, que tenham interesse e protagonismo para tal finalidade.

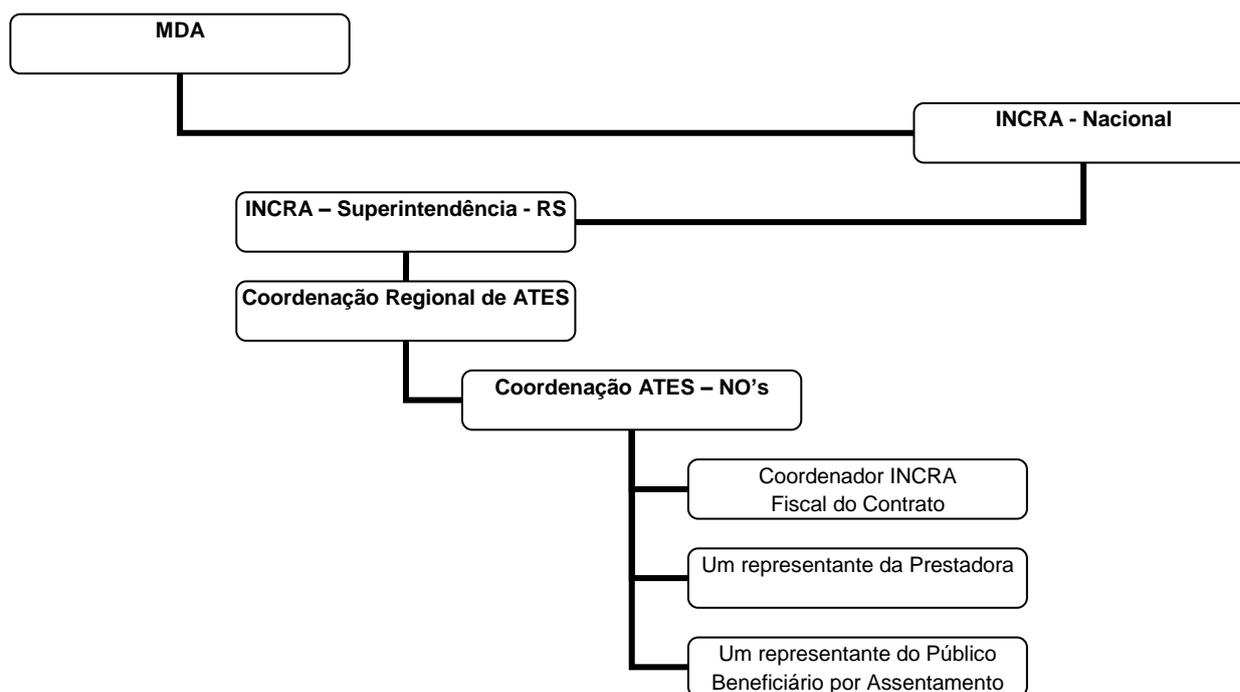
Destacam-se algumas questões orientadoras da PNATER, voltadas às entidades prestadoras, como sua missão de participar da promoção e animação de processos capazes de contribuir para a construção e execução de estratégias de desenvolvimento rural sustentável. Este centrado na expansão e fortalecimento da agricultura familiar e suas organizações, por meio de metodologias educativas e participativas, integradas às dinâmicas locais, com o propósito de viabilizar as condições para o exercício da cidadania e a melhoria da qualidade de vida da sociedade (MDA, 2004, p.08). Outro trecho que merece destaque na PNATER é o seu objetivo de [...] estimular, animar e apoiar iniciativas de desenvolvimento rural sustentável, que envolvam atividades agrícolas e não agrícolas, pesqueiras, de extrativismo, e outras, tendo como destaque o fortalecimento da agricultura familiar, visando a melhoria

da qualidade de vida e adotando os princípios da agroecologia como eixo orientador das ações (MDA, 2004, p.09).

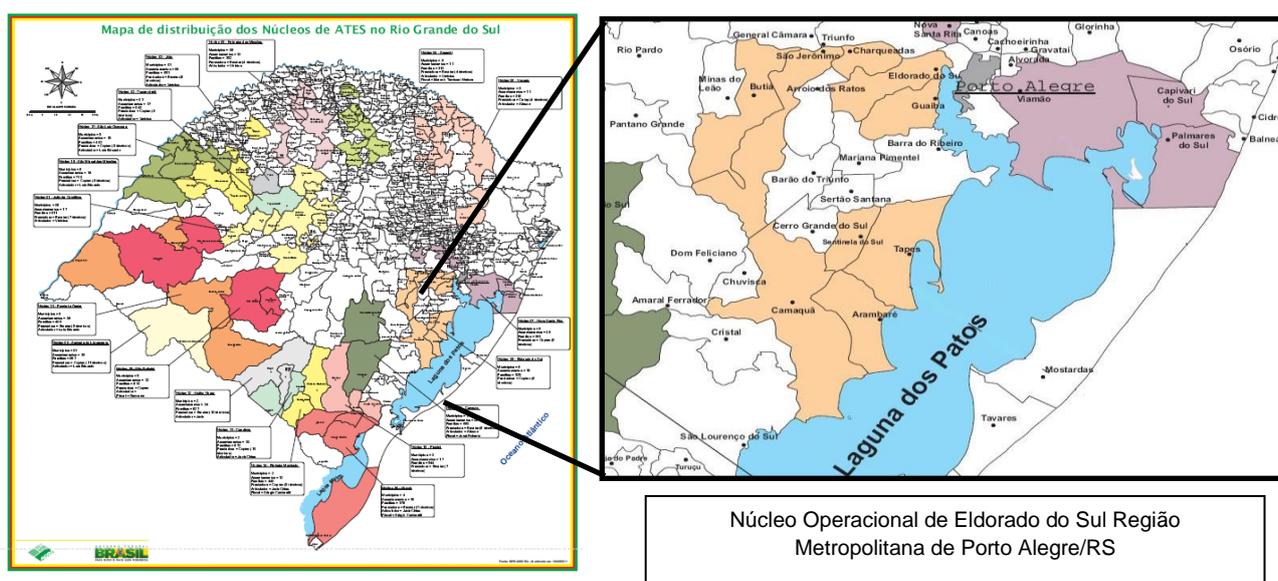
Tendo como base a missão, o objetivo e as diretrizes da PNATER, o INCRA, elaborou um programa de extensão rural intitulada Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES), destinado à atender exclusivamente o público beneficiário da reforma agrária. Segundo o Manual Operacional de ATES (2008, p.16) o programa de ATES tem como objetivo prestar assessoria técnica, social e ambiental às famílias dos projetos de assentamento criados ou reconhecidos pelo INCRA, tornando-as unidades de produção estruturadas, com segurança alimentar e nutricional, inseridas no processo de produção e voltadas para o desenvolvimento rural sustentável e solidário.

Hierarquicamente, o programa ATES se insere na estrutura do INCRA conforme exposto no seguinte organograma (Figura 01) adaptado do Manual Operacional de ATES (2008) e INCRA (2011).

Para organizar administrativamente a execução dos serviços da ATES, os Projetos de Assentamentos (PA's) no Rio Grande do Sul foram agrupados regionalmente em Núcleos Operacionais (NO's). Segundo Dalbianco (2011, p.25) para a formação dos NO's apresentados na (Figura 02), o INCRA-RS elaborou um dispositivo matemático, no qual considerou quatro fatores: a) a quantidade de famílias por município; b) a distância entre os municípios que não ultrapasse 200 km entre os PA's de cada NO; c) as especificidades de cada região, como as características de clima e relevo; e d) o desenvolvimento das ações de crédito.



**Figura 01** - Estrutura de Acompanhamento do Programa de ATEs  
 Fonte: Adaptado do Manual de ATEs (2008).



**Figura 02** - Mapa do RS com a divisão territorial dos NO's da ATEs  
 Fonte: Adaptado de Dalbianco (2011).

Em destaque encontra-se o Núcleo Operacional de Eldorado do Sul, localizado na região metropolitana de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Este NO é composto por 15 assentamentos distribuídos por oito municípios totalizando 525 famílias que são assessoradas por seis técnicos da prestadora chamada Cooperativa de Prestação de Serviços Técnicos (COPTec).

No total, a ATEs do Rio Grande do Sul funciona com 19 NO's, com seus respectivos conselhos formados, esta questão tem sido um diferencial da ATEs em relação à ATER, e à ATEs de outros Estados. Conforme destaca Dalbianco (2011) em função da avaliação positiva dessa

metodologia descentralizada por meio dos Núcleos Operacionais, outros Estados estão adotando o mesmo procedimento.

#### Etapas do processo de avaliação da ATEs/RS

Para Neumann (2011) a avaliação dos processos de intervenção é de fundamental importância para o apoio técnico ao setor agropecuário, tendo em vista alguns pré-requisitos para condução deste processo avaliatório. Numa primeira condição a caracterização de uma situação inicial dada, na qual será executado um determinado programa de trabalho com metas quantitativas e qualitativas

distribuídas ao longo do tempo e que responda a determinados objetivos de transformação da realidade. Um aspecto essencial, portanto, é o de se estabelecer mecanismos que permitam observar a evolução da situação, além dos ajustes que requer o programa, as metas, a metodologia e as atividades realizadas. Nesse aspecto, surge a necessidade de avaliar, em qualquer grau de dificuldade, aquilo que se deseja criticar, levando em consideração os elementos disponíveis como parâmetros.

Como evidenciado anteriormente as ações da ATES tem por objetivo estimular, animar e apoiar iniciativas de desenvolvimento rural sustentável nos assentamentos rurais. Logo, para acompanhamento destas ações, vinculadas aos princípios<sup>3</sup> do programa, foi instituído pelo INCRA o processo de acompanhamento e avaliação das ações executadas pelas operadoras, com o intuito de monitorar a execução das metas estabelecidas para todos os NO's do Estado.

As ações de ATES a serem executadas em todos os NO's são essencialmente as vinculadas à assistência técnica na esfera produtiva; social; ambiental; as ações de integração de políticas públicas e programas do INCRA; e também as Ações dos Planos de Desenvolvimento dos Assentamentos (PDA's) e do Plano de Recuperação dos Assentamentos (PRA's).

Segundo o Manual Operacional de ATES (2008), para o acompanhamento destas ações, foram criados três instrumentos de monitoramento e avaliação dos serviços de ATES, sendo eles: o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de ATES (SAMA); o processo de acompanhamento *in loco* das ações realizadas pelas equipes técnicas nos NO's; e a Avaliação da ATES por meio dos Conselhos Regional e Estadual.

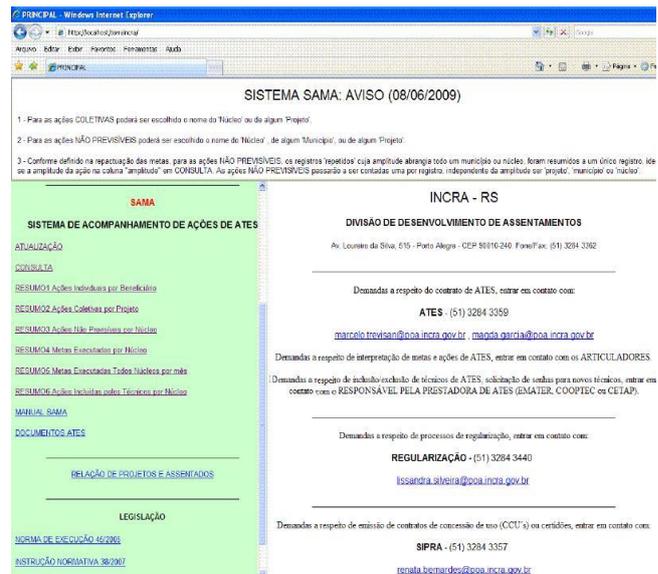
Na concepção da Normativa Nacional de ATES, o processo de Avaliação e Monitoramento é definido como a coleta e análise sistêmica e contínua de informações sobre o progresso de uma tarefa ao longo do tempo, na perspectiva de identificar os pontos fracos e fortes, além de fornecer aos responsáveis pela tarefa, informações suficientes para tomar as decisões corretas no momento adequado, de modo a aprimorar a qualidade do trabalho (DALBIANCO, 2011, p.31).

Observa-se, então que este processo de avaliação aproxima-se à "avaliação de processo" destacada por Franco (2000), ou seja, a perspectiva recai num juízo interno, que contrapõe a ideia de Deville (2004), no que se refere à avaliação externa de programas e projetos sob o viés participativo. Portanto, neste âmbito, é que as inferências deste último autor recai sob o olhar dos principais equívocos que poderia incorrer o avaliador.

<sup>3</sup> Princípios que norteiam as Ações de ATES identificados no Manual de ATES (2008): a) assegurar às famílias assentadas em Projetos de Reforma Agrária e Projetos de Assentamento reconhecidos pelo INCRA, o acesso à Assessoria Técnica, Social e Ambiental à Reforma Agrária – ATES; b) contribuir para a promoção do desenvolvimento rural sustentável; c) adotar uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar; d) estabelecer um modo de gestão capaz de democratizar as decisões; e) desenvolver processos educativos permanentes e continuados; f) promover a viabilidade econômica, a segurança alimentar e nutricional e a sustentabilidade ambiental das áreas de assentamento; g) promover a igualdade entre trabalhadoras e trabalhadores rurais; h) contribuir no fortalecimento das organizações sociais dos assentados.

## O processo de avaliação realizado pelo Sistema de Acompanhamento e Monitoramento de ATES (SAMA)

O sistema SAMA foi desenvolvido para suprir uma demanda da Superintendência do Estado do Rio Grande do Sul (SR-11) de monitorar as ações desenvolvidas pelos técnicos da ATES nos Projetos de Assentamento da Reforma Agrária. O sistema SAMA é acessado por meio do portal da Divisão de Desenvolvimento de Assentamentos da SR-11, no endereço da internet: <http://www.wapwapw.com/terraincra> (Figura 03).



**Figura 03 - Portal TERRAINCRA**  
**Fonte: Manual Sistema SAMA (2010).**

A proposta deste portal é registrar todas as ações dos técnicos da ATES para liberação dos respectivos pagamentos em conformidade com a legislação federal, referente ao acompanhamento do empenho dos recursos públicos que estiverem de acordo com as normas da Controladoria Geral da União. Para isto, o INCRA sistematizou a operacionalização deste programa, por meio de duas fichas de campo, sendo a primeira utilizada para atividades coletivas e a segunda para as ações individuais, como mostra a (Figura 04).



QUESTIONÁRIO PARA FISCALIZAÇÃO DA ATES COM OS BENEFICIÁRIOS

DATA:...../...../..... Fiscal: .....

NO..... ASSENTAMENTO.....

ASSENTADO (A).....

1. O senhor (a) conhece a ATES do INCRA?  
 sim,  não. Nome da empresa: .....

2. Conhece o técnico que lhe assiste?  
 sim,  não. Nome do Técnico .....

a. Sabe quem é o técnico da área social:  sim,  não. OBS:.....  
b. Da área ambiental:  sim,  não. OBS:.....  
c. Da área produtiva:  sim,  não. OBS:.....

3. Já recebeu visita do técnico neste ano? (a partir de fevereiro de 2010)  
 sim,  não. Quando:.....

a. Lembra o assunto que discutiram:  sim,  não  
Qual assunto:.....  
i.  Ambiental  
ii.  Social  
iii.  Produtivo

b. Foi útil, teve algum encaminhamento/conseqüência:  sim,  não  
Qual:.....  
c. Sabe quando ele volta:  sim,  não  
Quando:.....

4. Participou de alguma reunião/cursos/oficina/atividade promovida pela equipe técnica no assentamento:  
 sim,  não. Qual:.....

a. Se não participou, ficou sabendo:  sim,  não  
b. lembra o assunto discutido:  sim,  não  
Qual assunto:.....  
c. foi decidido/encaminhado alguma coisa:  sim,  não  
O que:.....

5. já visitou o escritório da equipe:  
 sim,  não. Quantas vezes?.....

6. já precisou/solicitou atendimento da equipe:  
 sim,  não. OBS:.....  
a. foi atendido:  sim,  não

7. Outras observações: .....

**Figura 05** - Questionário usado pelos asseguradores de contratos de ATES

Fonte: Dalbianco (2011).

Como pode ser observado o viés dos questionamentos apresentados na (Figura 05) recai exclusivamente sobre a fiscalização da qualidade dos serviços prestados pela assistência técnica, ou seja, a avaliação do programa não é o objeto desta etapa.

### O processo de avaliação realizada pelos Conselhos Regionais e Estadual

Segundo o projeto básico de ATES, constituem-se como instância de participação dois espaços de caráter consultivo, sendo eles: um Conselho Regional para cada NO e um Conselho Estadual de ATES. Destaca-se no Projeto Básico para ATES que o Conselho Regional destas ações tem como função discutir as ações realizadas por ela, no propósito de avaliar e planejar as ações futuras. Em sua composição existe um representante do INCRA, um representante da prestadora do NO e um representante de cada assentamento. Em contrapartida, o Conselho Estadual é composto por representantes do governo federal, do governo estadual, universidades, entidades e órgãos de pesquisa em desenvolvimento rural sustentável e outros de representações sociais, buscando melhorias nas diretrizes e ações do programa ATES.

A reunião do Conselho Regional foi realizada em dezembro de 2010, no Núcleo Operacional de Eldorado do Sul, e os principais pontos de discussão foram a avaliação geral do serviço de ATES oferecido ao longo do mesmo ano e o planejamento das ações para o ano seguinte, ou seja, 2011. Destaca-se que esta reunião do conselho foi precedida por reuniões locais em cada assentamento ocorridas entre os meses de agosto a outubro de 2010, com seus respectivos pares.

De fato, o conselho é tido com um ambiente de discussão das ações de planejamento e de avaliação da ATES, bem como para discutir e decidir assuntos gerais sobre o programa de reforma agrária do INCRA, como infraestrutura, títulos de terra, crédito, etc. Observa-se que, estes conselhos do NO's também se configuram como uma reflexão acerca dos possíveis entraves, demandas e limites do programa. Ressalta-se que a princípio, todas estas questões são discutidas coletivamente.

Destaca-se ainda que, segundo a nota técnica do INCRA nº. 03 de 2008 é de responsabilidade deste órgão público a convocação dos Conselhos Regionais e do Conselho Estadual para o biênio de 2010 e 2011, ficando prevista uma reunião semestral para o Conselho Regional, e uma anual para o Conselho Estadual, apesar de que, neste interstício, não houve reunião do Conselho Estadual.

### Postura recomendada pelo Manual Operacional para o trabalho de campo da equipe técnica da ATES

Segundo o Manual Operacional de ATES (2008, p.47) os técnicos devem tomar algumas posturas para execução dos serviços, para tanto, recomenda-se que os profissionais das equipes locais e os demais profissionais envolvidos com o Programa, considerem:

- Desde sua concepção básica até a efetivação de contratos/convênios/termos de parceria para prestação dos serviços de ATES, o Programa induz em compromisso das equipes técnicas na realização dos resultados previamente estabelecidos, que serão acompanhados no processo de monitoramento realizado durante todo o andamento das atividades;

- Inicialmente, o trabalho de assistência técnica exige que o instrutor estabeleça uma relação de confiança com os assentados e suas organizações, sempre numa postura de franqueza, dedicação, engajamento e compromisso com o trabalho;
- O técnico da equipe do núcleo operacional deve ser um facilitador de processos, com ênfase para os métodos pedagógicos de aprendizagem, que viabilizem a apropriação dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização e da capacidade produtiva dos assentados;
- Para evitar dependência em relação à sua pessoa, o técnico deve investir na autogestão e na capacitação dos assentados, como meta final da assistência técnica, estimulando, apoiando e respeitando a cultura, os desejos, os processos de análise e, sobretudo, as decisões dos mesmos;
- O técnico deve ter a sensibilidade para utilizar uma metodologia de intervenção adequada, de acordo com os diferentes perfis das famílias atendidas. Tempo de assentamento da família, graus de instrução escolar, origem urbana ou camponesa e aspectos culturais são algumas características que podem influenciar na compreensão das orientações técnicas e no relacionamento com os prestadores de ATES e, portanto, devem ser avaliados por ele no intuito de adequar os métodos de intervenção junto aos assentados; e
- Para concluir, o técnico de ATES deve manter uma postura de autoconstrução aberta à avaliação do seu desempenho no trabalho com a comunidade.

O SAMA permite o acompanhamento das atividades via monitoramento, contudo, deve ser estimulado não só pelo processo de avaliação interna da equipe e assentados, mas também por consultores externos, de forma contínua. Sob este aspecto tratar-se-á de evidenciar o trabalho do PESCHÉ, analisado por Deville (2004).

Assim, percebe-se que, pela perspectiva do Manual Operacional da ATES a postura da equipe técnica deve ser de animador dos processos de ensino e aprendizagem das políticas públicas além de coletora de dados para abastecimento do SAMA. Este fato deixa evidente a lacuna existente no programa ATES, no que tange o processo de avaliação, apesar dos esforços da equipe técnica e assentados em sistematizar as informações e repassá-las para os seus pares.

### **Proposição do Programmes d'élévation spirituelle et culturelle de l'humanité em évolution (PESCHÉ)**

A proposta do PESCHÉ, descrita por Deville (2004, p.01), destaca as dificuldades inerentes ao processo de avaliação, a qual, segundo o autor deve ser realizada de forma mais objetiva possível, a partir de uma realidade complexa e multiforme, de forma a realizar uma análise sobre as estratégias e ações, em que a equipe tem investido seu tempo.

Logo, se faz necessário integrar e organizar uma grande quantidade de informações de diferentes naturezas; de construir um conhecimento e análise do projeto;

respeitando as equipes e seu trabalho sem se esquecer da postura crítica a partir do entendimento da perspectiva dos beneficiários, a fim de atender suas expectativas, que nem sempre é clara ou realista, além dos financiadores sem escravizar a própria lógica do programa. Portanto, uma avaliação é constantemente um exercício violento para aqueles que a vivenciam, pois têm-se conhecimento de avaliações produtivas e de avaliações injustas e tendenciosas. Logo, avaliar um projeto requer uma ética afirmativa dos profissionais envolvidos, que os esquiva de prováveis armadilhas.

Deville (2004) debruçou sua análise sobre a avaliação do Programa na Palestina financiado pela União Européia, que se deu ao longo de 33 anos, conduzido pelo escritório do Programa de Avaliação Espiritual e Cultural da Humanidade em Evolução (PESCHÉ).

O programa foi executado por uma equipe de três especialistas: um sociólogo, um economista e um especialista em religião, que era o chefe da missão. O PESCHÉ foi implantado na Palestina, logo após a trágica morte por crucificação de um líder local, *Jesus Joseph*, membro sênior do projeto. Defronte a situação conturbada, ressalta-se o risco de vida que os especialistas correram em razão da animosidade das autoridades local *vis-à-vis* em prol do programa. No entanto, ao longo dos anos, foi construído um excelente relacionamento junto à comunidade, que contribuiu para restauração do programa, assim como a imagem da União Européia na região.

Mesmo assim, a principal conclusão da avaliação do PESCHÉ foi o notável fracasso deste programa na Palestina em criar uma nova religião. Seja qual for o ângulo de análise, foi lamentável concluir que o programa *não teve impacto* na sociedade local, ou em qualquer outra região.

Sob este aspecto o trabalho de Deville (2004, p.10) evidencia a análise do processo de avaliação de impacto do PESCHÉ sobre três perspectivas de análise: a) *Organização social*: em relação à evolução das relações sociais induzidas pelo projeto a partir do surgimento de novas estruturas sociais, nenhum impacto contundente pôde ser identificado, apesar de todo esforço das enquetes conduzidas pelo sociólogo; b) *Impacto econômico*: no que tange a questão econômica e financeira, o economista da missão observou que todos os critérios verificáveis permaneceram obstinadamente inalterados; c) *Impacto político e religioso*: sobre o principal objetivo do projeto, em criar uma nova religião que induzisse benefícios sociais e econômicos.

Outrossim, Deville (2004, p.11) destaca sob estes três pontos de análise que o programa não pode nem mesmo ser chamado de "Seita", dado o pequeno número de seguidores. Dessa forma, a equipe constatou que o projeto chegou ao fim sem ter ao menos alcançado a proposta inicial de criar uma nova religião na Palestina. Fato este que não restringiu a análise de Deville (2004) sobre os principais equívocos cometidos no processo de avaliação.

### **Os sete pecados capitais do avaliador no processo de avaliação externa, um olhar sobre o PESCHÉ**

O aspecto mais relevante do artigo de Deville (2004) "Os sete pecados capitais" é a imersão sobre a postura do "avaliador" no processo de avaliação, destacando os principais equívocos e "insights" numa reorientação do processo avaliativo de programas de intervenção.

As proposições de Deville (2004) lançam pistas importantes para uma reflexão a respeito do processo avaliativo da ATES, assim esse tópico tratar-se-á de destacar cada uma destas inferências do autor quanto aos principais erros que recai sobre o avaliador.

### **Instrumentalizar a avaliação para sua vantagem**

Segundo Deville (2004, p. 01) algumas missões de avaliação são claramente manipuladas, transformadas em uma simples ferramenta para benefícios pessoais, em detrimento do comando e das expectativas dos patrocinadores e dos avaliados. Portanto, este pecado em destaque evidencia a vulnerabilidade dos processos de avaliação das ações de intervenção, sob a perspectiva unilateral de se obter vantagens relativas à aquisição posterior de vantagens. Neste aspecto, a vulnerabilidade dos indicadores a serem mensurados durante e após o término do projeto, faz com que as ações desdobradas sejam induzidas à interesses particulares de avaliadores, financiadores, ou mesmo de executores, portanto, contra os valores indicados nos editais.

### **Ser subserviente a priori a um ou outros atores**

A avaliação abrange diferentes atores envolvidos na ação: o financiador, o responsável, o executor, os beneficiários, os prestadores de serviços, etc. Estando todos em uma posição institucional diferente, o que nem por isso anula os seus próprios interesses (DEVILLE, 2004, p. 03).

Esta pluralidade de interesses por si só evidencia a dificuldade e a complexibilidade do processo de avaliação. Por isso, destaca-se a necessidade de indicadores que balizem as ações dos atores sociais envolvidos no processo de avaliação, fazendo com que todos tenham participação numa perspectiva de equilíbrio das forças ante a cooperação de cada ator social.

Neste aspecto, as abordagens participativas isoladas não são suficientes para mudar as circunstâncias, sobretudo quando repousam sobre uma ilusão comunitária (que representa as diferenças de interesses entre os beneficiários) por não abrir realmente um espaço democrático de escolha nas negociações. É, portanto, legítimo que o avaliador examine com maior atenção as ações do ponto de vista dos beneficiários e dedique uma parte importante de seu trabalho à reuniões e entrevistas com eles (DEVILLE, 2004, p. 04).

Para Deville (2004) o envolvimento dos beneficiários dos projetos legitima o processo de avaliação, mas é grande a importância do avaliador na defesa de um projeto "condenado" pelo financiador, de criticar uma ação contra a vontade do executor ou do financiador, para levar as demandas legítimas dos beneficiários, sem cair na demagogia, além de mobilizar

as propostas de certos atores locais (DEVILLE, 2004, p. 05).

### **Propor seus próprios esquemas, sem tentar compreender o que tentou fazer as equipes, e o porquê**

A concepção do projeto não é uma ciência exata! (DEVILLE, 2004, p. 05). Na verdade, não há "melhores práticas". Há escolhas, mais ou menos pertinentes e coerentes em contextos dados, realizadas em função de uma compreensão mais ou menos precisas das situações, de hipóteses que, no momento das escolhas de hoje e à luz da experiência, aparecem mais ou menos validadas (DEVILLE, 2004, p. 06).

Outra inferência de Deville (2004) debruça sobre a questão da flexibilização dos editais na validação de novas formas de realizar as ações. Neste aspecto Deville (2004, p.06) relata que, ao analisar um projeto de desenvolvimento rural no Vietnã, um avaliador de referências africanas condenou veementemente o projeto pelo mesmo não possuir uma abordagem voltada ao "Desenvolvimento Local", ou seja, voltado ao diálogo com as autoridades locais e ao apoio às organizações.

No entanto, Deville (2004) destaca que, no contexto vietnamita, a implementação do projeto logo após a abertura econômica e política, era absolutamente impossível em qualquer forma de articulação comunitária, a não ser via àquelas organizações de massa controladas pelo partido. Portanto, a única possibilidade do projeto ser aceito era trabalhar sobre bases técnicas, fundamentadas no diálogo com as autoridades locais. Esta tem sido a abordagem do projeto, que sobre a base das referências construídas e da legitimidade adquirida, estava tentando mudar sua ação nesta direção.

Na análise do projeto poderia-se, com razão, criticar a equipe por não ter sido suficientemente explícita na estratégia, ou mesmo por não ter sido formalizada de forma consistente desde o início do projeto (DEVILLE, 2004, p. 06). Mas ante o contexto local de restrição política a aproximação técnica foi o modo mais eficiente de atender as demandas do edital.

### **Cair na armadilha do retrospectivo**

Durante uma avaliação é fácil, mas injusto, criticar as escolhas do passado em função do conhecimento adquirido como resultado da experiência adquirida depois. Às vezes o conhecimento e a experiência adquirida foram graças a ação dela mesma (DEVILLE, 2004, p. 07).

Em face destas considerações, Deville (2004) observa-se a importância do acúmulo de experiências da equipe ao longo do processo de construção das ações para intervenção, e aponta a flexibilização das ações delimitadas anteriormente.

Na visão de Deville (2004, p.07) esta capacidade de adaptação deve ser mais valorizada na concepção dos projetos, sendo neste aspecto um critério positivo para mensurar a avaliação, bem como a relevância e a consistência. No entanto, os financiadores não veem com bons olhos mudanças nos projetos, sejam eles sujeitos a

uma programação precisa no início, ou necessitem de alterações ao longo do caminho.

Esta inflexibilidade inviabiliza na maior parte das vezes a condução de experiências que envolvam a participação dos beneficiários na definição de prioridades das ações, que na maior parte das vezes acontece ao longo da execução do projeto. Neste aspecto, a flexibilização não significa incompetência da equipe na formulação do projeto e sim uma contingência do processo de participação dos beneficiários.

### **Atribuir aos atores "escolhas" que são respostas ao jogo de restrições em que eles se encontram**

Deville (2004) enfatiza a idéia de que é necessário distinguir as escolhas iniciais e a sua pertinência, como aquelas refletidas após a concepção do projeto, que levem o compromisso mais ou menos explícito entre os pontos de vista do financiador e do consultor, que realizou o estudo de viabilidade e dos beneficiários, em frente das contingências empíricas (DEVILLE, 2004, p. 08).

### **Contabilizar os objetivos iniciais irrealistas**

Diversos projetos padecem devido a objetivos iniciais irrealistas, ou por uma exigência do financiador, que segundo Deville (2004, p.08) é de uma irresponsabilidade de quem planejou o projeto (já que não assumirá as conseqüências, pois restará aos executores implementá-las), na maior parte das vezes como tentativa de "marketing" em busca de financiamento acabam prometendo montanhas e maravilhas.

Por isso a coerência na construção dos projetos exige uma seriedade no momento do planejamento deste, assim como na elaboração dos editais, de forma a possibilitar a construção de projetos viáveis.

Logo, a capacidade de adaptação e de reatualização dos objetivos no quadro de ação, deve ser um critério a parte na avaliação final (DEVILLE, 2004, p. 09).

### **Verificar os resultados à curto prazo, ou apenas os possíveis efeitos a longo prazo**

Os objetivos de um projeto de desenvolvimento combinam mais frequentemente objetivos a curto prazo e a médio/longo prazo, proporcionando uma série de melhorias imediatas. No entanto, eles também buscam contribuir com os processos a médio e longo prazo, impossíveis de serem avaliados no fim do projeto.

Uma vez que os resultados transcendem a vigência do financiamento, o equilíbrio entre estas etapas são difíceis de analisar, sobretudo na avaliação final. Assim, não interessa somente os resultados imediatos, pois estes podem camuflar os impactos do projeto, negligenciando os demais efeitos a médio e longo prazo, ainda que não observáveis, nas relações estabelecidas em longo prazo (DEVILLE, 2004, p. 09).

### **O processo de avaliação utilizado na ATES do Núcleo Operacional de Eldorado do Sul**

Destaca-se que, a proposta de avaliação indicada pelo INCRA para acompanhamento das ações, está alicerçada sob a égide da fiscalização afirmativa destas, ou seja, caso as ações não tenham sido realizadas a contento, o SAMA assinala a punição via corte dos pagamentos até que a tarefa seja executada, ou em casos extremos, o rompimento do contrato.

No trabalho de campo realizado em dezembro de 2010 e em julho de 2011, acompanhou-se o processo de planejamento das ações deste último ano e o monitoramento e avaliação da execução destas ações pelo Conselho do NO de Eldorado do Sul.

Em dezembro de 2010 acompanhou-se a reunião do Conselho do NO de Eldorado do Sul para o planejamento do contrato da ATES de 2011 e avaliação do contrato 2009/2010. Lá foram apresentadas as metas estaduais definidas pelo INCRA para o ano de 2011. A equipe da COPTec apresentou as metas regionais definidas nas reuniões realizadas previamente nos assentamentos, que foram apresentadas em uma tabela com a distribuição de carga horária para cada ação, à medida que foram apresentadas, foram sendo legitimadas pelos conselheiros.

Dentre as ações de cunho regional a serem executadas no NO destacam-se as realizações de ações de formação e difusão de tecnologia como Dia de Campo, Intercâmbios, Oficinas, Cursos, Reuniões, instalação de Unidades Demonstrativas (para assimilar custos e técnicas) e Visitas Técnicas; sendo estas realizadas nas atividades elencadas como prioritárias pelos assentamentos, como por exemplo, a realização de: dois cursos de capacitação em produção de Arroz; dois seminários anuais sobre produção de sementes; dois seminários anuais para formação, socialização e troca de experiências; além do atendimento de demandas mais específicas do grupo de mulheres; da cadeia produtiva do leite e hortifrutigranjeiros, plantas medicinais, cooperativismo, organização social, educação e juventude, e meio ambiente.

No decorrer da reunião observou-se que os agricultores avaliaram de forma positiva a apresentação das metas, tendo concordância de todos os presentes. Segundo os Conselheiros, os agentes envolvidos no processo são os mesmos, o que está mudando é a relação entre esses agentes, que agora passam a configurar um coletivo.

Segundo o representante do INCRA, presente na reunião, atualmente busca-se por uma nova etapa de consolidação do programa a partir do aperfeiçoamento das práticas, modelos e sistemas de avaliação dos resultados das ações e processos de ATES. Sendo assim, o esforço atual é o de refinar as informações obtidas nas três ambiências de avaliação e monitoramento que se tem à disposição, procedendo a um cruzamento evolutivo de informações advindas da implementação do SAMA em 2009. Isso poderia configurar resultados que até então eram difíceis de se fazer prospecções através de tendências.

Nesta perspectiva, a proposta de institucionalização dos Conselhos é a de que estes passem a ser uma administração que avalia, monitora e contribui com idéias de melhorias e fortalecimento do programa de ATES. O técnico do INCRA entrevistado acredita que a ATES do

RS terá atingido o sucesso e se consolidado quando a mesma dispuser de uma estrutura operacional na qual possa funcionar plenamente, e que possibilite o reconhecimento da maioria dos assentados da presença e acessibilidade aos técnicos e seus serviços.

Na reunião do Conselho, foi realizada uma dinâmica para responder alguns questionamentos levantados para

este trabalho, direcionados aos Conselheiros. A proposta foi realizar uma reflexão junto a eles sobre seus papéis, assim como do próprio Conselho, além da realização da avaliação das ações do programa de ATES, para melhor visualização destas informações foram sistematizadas no (Quadro 03).

**Quadro 03** - Considerações dos Conselheiros quanto ao papel dos Conselhos e avaliação prévia das ações de ATES.

Pergunta	Contribuições
Qual é o papel do Conselho?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar demandas econômicas, ambientais, políticas e sociais dos assentamentos;</li> <li>• Discutir as necessidades e planejar as atividades de trabalho;</li> <li>• Coordenar: pensar o todo da região, discutir o papel da ATES (que assistência nós queremos? qual é o perfil do técnico que nós precisamos?), quais as demandas dos assentamentos e definir o veredito, além dos planejamentos das ações;</li> </ul>
Qual é o papel do Conselheiro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a efetivação do planejamento realizado nos assentamentos entre Técnicos e Assentados;</li> <li>• Trazer as reivindicações dos assentamentos e levar de volta os informativos do que foi decidido;</li> <li>• Participar das reuniões e se informar, além de apresentar as demandas dos Assentados;</li> <li>• Pensar sobre as demandas e prioridades;</li> <li>• Acompanhar, avaliar e fiscalizar as ações das operadoras.</li> </ul>
Como está o trabalho da ATES no núcleo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta integração das ações com as outras políticas públicas;</li> <li>• A relação técnico/família é deficitária;</li> <li>• As metas da operadora não condizem com a realidade do assentamento;</li> <li>• Há uma alta rotação de técnicos, quebrando a continuidade dos trabalhos;</li> <li>• Técnicos sem infraestrutura adequada, principalmente de locomoção;</li> <li>• Pagamento dos técnicos atrasado, o que prejudica a qualidade do serviço;</li> <li>• Apoio técnico incompleto (Ex. análise de solo sem orientação de correção);</li> <li>• Técnicos desmotivados, com contratos curtos e sem garantia de permanência;</li> <li>• Burocracia imposta ente as atividades dos técnicos (preenchimento de fichas, relatórios, etc).</li> </ul>
O que precisa melhorar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário definir ações por linha de produção, e não ações generalizadas por assentamento;</li> <li>• Implantar ferramentas mais eficazes de acompanhamento;</li> <li>• Integrar técnicos de outros programas nas ações da ATES (Ex. os técnicos e infraestrutura da Emater e da prefeitura);</li> <li>• É necessário equipar devidamente as equipes e criar um programa de capacitação continuada dos técnicos e agricultores;</li> <li>• Fortalecer as ações coletivas (de interesse comum) e aumentar o número de técnicos;</li> <li>• Melhorar a qualidade técnica das visitas, dando mais foco nos processos produtivos;</li> </ul>

**Fonte:** Dados de pesquisa (2011).

Com esta sistematização dos questionamentos no (Quadro 03), observa-se uma visão geral de como os assentados percebem a proposta que está sendo construída para uma nova ATES; nota-se que ainda não há uma apropriação dos Conselheiros das formalidades da proposta, havendo a necessidade de esclarecer alguns aspectos contratuais que são estabelecidas entre o INCRA e as operadoras para garantir o serviço da ATES. Por outro lado, uma das principais reivindicações que surgiram na discussão foi a de que os técnicos da operadora sejam formados e capacitados para dar conta das especificidades técnicas com relação ao aperfeiçoamento produtivo nas três cadeias produtivas prioritárias, o que denota um enfoque técnico das prioridades dos Conselheiros, deixando de lado, outras áreas como as socioambientais, cuja abordagem é fundamental para se alcançar plenamente o desenvolvimento assinalado tanto pela PNATER, assim como pelo programa da ATES.

**Contribuições sobre o processo de avaliação para o Manual Operacional de ATES**

Para que a condução do processo de avaliação seja eficiente, o trabalho de Delville (2004) destaca algumas questões úteis para uma análise crítica sobre o papel da avaliação do programa de ATES, junto ao Conselho Regional do Núcleo Operacional de Eldorado do Sul.

Para Deville (2004, p.02) é importante a internalização pela equipe da cultura do planejamento a avaliação dos resultados destas intervenções.

O processo participativo pode camuflar a real intenção de manipulação dos resultados em algumas reuniões, cuja proporção e força a dos atores sociais podem estar em desequilíbrio. Para tanto, o processo avaliatório deve considerar a existência destes desequilíbrios a partir das informações advindas do grupo (DELVILLE, 2004, p.03).

O processo de escolha das respostas em cada fase da avaliação está condicionado pelo contexto sociopolítico no qual os atores estão inseridos. Portanto, as metas definidas e redefinidas a partir do diagnóstico devem ser

orientadoras das escolhas dos questionamentos a serem realizados a longo prazo (DELVILLE, 2004, p.07).

Na definição das ações de intervenção deve ser levado em consideração objetivos concretos e factíveis de serem realizados (DELVILLE, 2004, p.08). Portanto, a capacidade de adaptação e de reestruturação dos objetivos do projeto de ação deve ser um critério à parte e integrada nas avaliações (DELVILLE, 2004, p.09).

Assim, o processo de avaliação deve ter como parâmetro questões a serem analisadas a curto, médio e longo prazo, pois diversas ações só poderiam ser melhor visualizadas a curto prazo, enquanto outras somente são claramente observáveis a longo prazo, por isso a necessidade de se manter um caráter de temporalidade do processo avaliatório (DELVILLE, 2004, p.09).

## CONCLUSÕES

Considera-se que a mediação do processo de avaliação de ATES sobre os sete pecados capitais do avaliador, pode ser utilizada como balizadora para futuras formulações de editais, além do planejamento e execução das equipes técnicas envolvidas no processo de monitoramento e avaliação.

Destacam-se ainda as contribuições dos Conselheiros nos papéis deles próprios e do Conselho em relação ao trabalho da ATES, principalmente aquelas que visam melhorias no programa, tais como: implantar ferramentas mais eficazes de acompanhamento; integrar técnicos de outros programas e instituições nas ações da ATES; equipar e capacitar devidamente a equipe técnica; fortalecer as ações coletivas de interesse comum e aumentar o número de técnicos.

No decorrer do trabalho de campo junto ao Conselho do Núcleo Operacional de Eldorado do Sul observou-se, em algumas respostas dos representantes dos beneficiários, o viés produtivista de algumas proposições, como exemplo: melhorar a qualidade técnica das visitas, dar mais foco aos processos produtivos; além da necessidade de definir ações por linha de produção, e não ações generalizadas para o assentamento. Entendem-se como ações generalizadas aquelas que em curto prazo não mostram benefícios nas questões produtivas, como as ações sociais e ambientais. Todo processo de descentralização e autonomia destes espaços coletivos, carecem de acompanhamento e principalmente capacitação sobre suas responsabilidades, a fim de não prejudicar a maioria dos envolvidos em detrimento de poucos.

Ratifica-se que a proposta de Delville (2004) contribui não só no sentido de apresentar pistas que sirvam para uma reflexão sobre a importância do processo de avaliação externa nos projetos sociais, mas também considerações relacionadas à postura do avaliador neste mesmo processo de avaliação, a fim de evitar distorções em sua condução.

Sugere-se que aja, nos editais dos futuros contratos da ATES, um tópico que especifique a necessidade do envolvimento de seus beneficiários no processo de avaliação na condução dos trabalhos desta. Portanto, indica-se à esfera dos Conselhos como instância

para condução do processo de avaliação deste programa de forma a envolver seus beneficiários, efetivando, assim o viés participativo que norteia as diretrizes da ATES.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Babbie, E. *The practice of Social Relations: the structure of inquiry*. 3.ed. California, USA: Wadsworth Publishing Co. Belmont. 1983.
- Dalbiano, V.P. *A Construção de uma extensão rural diferenciada para as famílias assentadas: o programa da assessoria técnica, social e ambiental (ATES) no Rio Grande do Sul*. Santa Maria, RS: UFSM, 2010. Dissertação de Mestrado
- Dalbiano, V.P. *O processo de avaliação e monitoramento do programa da assessoria técnica, social e ambiental (ATES) para as famílias assentadas no RS*. Santa Maria, RS: UFSM, 2011. Monografia de Especialização
- Delville, L. Sept “Péchés capitaux” de l'évaluateur: Pièges et repères déontologiques. In: *Les Notes Méthodologiques*. n° 5. GRET. 12p. 2004.
- Gil, A. C. *Como elaborar Projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Editora ATLAS, 1998.
- Franco, F.S. *Monitoramento Qualitativo de Impacto: Desenvolvimento de Indicadores para a Extensão Rural no Nordeste do Brasil*. Berlin / Fortaleza / Recife: GTZ/PRORENDIA RURAL, 2000.
- INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. *ATES*. [http://www.incra.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=39&Itemid=69](http://www.incra.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=39&Itemid=69). 01 Set. 2011.
- INCRA. *Nota Técnica*. n°3/2008. 30 de Set. Brasília: Incra, 2008.
- INCRA. *Manual Sistema SAMA*. Porto Alegre: INCRA, 2010.
- MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. *Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – PNATER*. <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/ater/pnater.pdf>. 24 Out. 2011.
- MDA/INCRA – Ministério do Desenvolvimento Agrário. *Manual Operacional da Assessoria Técnica, Social e Ambiental (ATES)*. Brasília: MDA/INCRA, 2008. 141p.
- Neumann, P.S. *Disciplina de Desenvolvimento Rural: resumo da aula de avaliação dos processos de intervenção*. Santa Maria: UFSM, 2011.