



## Meritocracia

Assistência Técnica e Gerencial

Financiamento:



Realização:



A Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) do SENAR é um processo educativo, continuado, de caráter não formal e baseia-se na meritocracia, sendo caracterizada como uma vertente de apoio técnico-gerencial ao produtor rural. É realizada através do acompanhamento regular e individualizado de um Técnico de Campo, sob a orientação de Supervisores e Coordenadores Regionais. Esse modelo engloba todos os processos da cadeia produtiva, com foco específico na implantação das melhores práticas agrícolas e na produção de alimento seguro com qualidade, em respeito à legislação vigente.

Com anuência do Produtor e supervisão do SENAR, a metodologia de ATeG é pautada na execução das seguintes ações:

**(a) Diagnóstico/Análise da Propriedade** – Coleta de dados junto ao Produtor e elaboração do diagnóstico da situação atual dos processos econômico, financeiro, social e produtivo;

**(b) Elaboração do Planejamento Anual** – A partir do diagnóstico será elaborado o planejamento anual da produção abrangendo os aspectos levantados, aliado às expectativas do produtor. Neste momento serão apresentadas pelo Técnico de Campo, estratégias de ações que melhor se adequem ao perfil do produtor, visando o atendimento das expectativas e as metas acordadas entre o produtor e o técnico de campo.

**(c) Validação do Planejamento Anual** – Estabelecimento do pacto entre Produtor, Técnico e SENAR para a execução do planejamento estabelecido;

**(d) Orientações das ações produtivas, “Produção Assistida”** – Execução dos controles e monitoramento do processo produtivo, com todos os registros necessários ao acompanhamento financeiro/produtivo executado pelo produtor, com monitoramento e auxílio do técnico, por meio de software ou planilha eletrônica, próprios do SENAR;

**(e) Avaliação de resultados** – Ao final de cada período (12 meses) o Técnico, juntamente com o Produtor, avaliará o modelo de produção e os resultados alcançados, visualizando a evolução da propriedade em relação à adoção de tecnologias, produtividade e rentabilidade;

**(f) Apuração do mérito** – Atividade exclusiva da coordenação do projeto, que visa estabelecer a premiação por mérito alcançado em função dos resultados acordados, destinada aos agentes: Técnico de Campo e Supervisor.

A meritocracia é avaliada com base em dois parâmetros, esforço e resultado, sendo eles mensurados por meio dos resultados dos indicadores técnicos, econômicos e ambientais gerados após cada ciclo de 12 meses de Assistência Técnica e Gerencial.

A composição dos critérios de avaliação e indicadores da Meritocracia devem respeitar os objetivos e metas de resultados de cada projeto de ATeG, sendo estes definidos em acordo com a prestação de serviços dos Técnicos de Campo e Supervisores, considerando o tempo de atuação, características das propriedades rurais e especificidades de cada ação.

Cabe a Administração Regional do Senar acompanhar sistematicamente os indicadores de desempenho e de esforço da equipe, que serão consideradas para gerar a meritocracia.

## **A meritocracia no projeto FIP Paisagens Rurais**

O Projeto de “Gestão Integrada de Paisagens no Bioma Cerrado – FIP Paisagem” compõe o Plano de Investimentos do Brasil<sup>1</sup> (“Brazil Investment Plan - BIP”). Esse Plano de Investimentos foi instituído como um instrumento de adesão ao Programa de Investimento Florestal (“Forest Investment Program - FIP”), administrado pelo Banco Mundial para apoiar países em desenvolvimento. O Plano de Investimentos do Brasil compreende ações coordenadas entre o Ministério do Meio Ambiente – MMA, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI. O arranjo institucional do projeto é formado pelo SFB/MAPA, INPE/MCTIC, Embrapa e SENAR.

O projeto é coordenado pelo MAPA e tem como objetivo fortalecer a adoção de práticas de conservação e recuperação/recomposição ambiental e práticas agrícolas de baixas emissões de carbono em bacias selecionadas do Bioma Cerrado do Brasil. Essas bacias foram definidas por meio de critérios socioeconômicos e ambientais, estando distribuídas nos estados da Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Tocantins.

O projeto é composto por 3 componentes, sendo o componente 2 responsável pela Integração de Práticas de paisagem nas bacias hidrográficas selecionadas, por meio da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), com meritocracia a ser executada pelo Senar.

Para o projeto “FIP Paisagens Rurais” a meritocracia será calculada e adotada como mérito para Técnicos de Campo e Supervisores. Para isso será realizada com base nos dois parâmetros: esforço e resultado, sendo eles mensurados por meio dos resultados dos indicadores técnicos, econômicos e ambientais gerados após cada ciclo de 12 meses de Assistência Técnica e Gerencial.

Como critério de ESFORÇO utiliza-se os parâmetros de **inconsistências e orientações gerenciais, ambientais e produtivas, preenchimento adequado do SISATeG e o cumprimento das entregas do projeto**. Já como critério de RESULTADO, utiliza-se o parâmetro baseado em: **aumento da produtividade por hectare, margem bruta unitária positiva, adoção de tecnologias ABC, adoção de estratégias de recuperação de vegetação nativa (RVN) em APP e/ou RL** e entrega do Benchmarking para o produtor.

O pagamento da meritocracia acontecerá a partir do 13º mês e ao encerramento dos 24 meses de visitas realizadas em cada propriedade rural vinculada ao contratado no projeto FIP Paisagens Rurais. Para tanto, o projeto FIP Paisagens Rurais adotará anualmente dois períodos para avaliação da meritocracia, sendo realizados nos meses de junho e novembro, considerando as propriedades rurais com 12 visitas completas, anteriores a esse período de corte.

Para o Técnico de Campo, o valor a ser recompensado será de **R\$ 300,00 por propriedade avaliada**, conforme o número de propriedades que alcançaram 12 ou 24 meses de visitas no período de avaliação. Em caso de distrato, por qualquer motivo, antes do encerramento de cada ciclo de avaliação (1 – 12º mês) e (13º - 24º mês) o contratado estará impossibilitado de receber a meritocracia referente àquele ciclo não concluído.

No caso de Supervisores, o valor a ser recompensado será de **R\$ 550,00 por técnico supervisionado e avaliado**. Em caso de distrato, por qualquer motivo, antes do encerramento de cada ciclo de avaliação (1 – 12º mês) e (13º - 24º mês) o contratado estará impossibilitado de receber a meritocracia referente àquele ciclo não concluído.

Para determinação dos parâmetros de avaliação da meritocracia no projeto FIP Paisagens Rurais, serão utilizadas as informações registradas no SISATeG – Sistema de Monitoramento da Assistência Técnica e Gerencial

utilizado pelo SENAR, bem como planilhas de dados de apoio. Para tanto, os parâmetros serão baseados nos itens lançados durante as visitas e obedecendo a seguinte proporcionalidade:

**-Período de avaliação da meritocracia Ano 1:** 1ª visita a 12ª visita, considera-se 50% bonificação para esforço e 50% para resultado.

**-Período de avaliação da meritocracia Ano 2:** 13ª visita a 24ª visita, considera-se 30% esforço e 70% resultado.

**Tabela 1 - Detalhamento dos parâmetros e itens sob avaliação - Meritocracia FIP Paisagens Rurais**  
**Parâmetro/ESFORÇO**

Item	Fórmula de cálculo	Remuneração	Peso do item no parâmetro
<b>Inconsistências</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de inconsistências} / \text{N}^\circ \text{ Total de lançamentos}) \times 100$	até 2% - 100% da bonificação de 2,1 até 5,0% - 80% de bonificação de 5,1% até 10% - 60% de bonificação a partir de 10,1% - 0% de bonificação	10%
<b>Orientações gerenciais ou ambientais ou produtivas.</b> Cálculo em cada propriedade: $(\text{N}^\circ \text{ de recomendações concluídas} / \text{N}^\circ \text{ de Visitas}) \times 100$ com a data final menor que a data de corte..		de 100 a 80% - 100% de bonificação de 79,9% a 60% - 80% de bonificação de 59,9% a 50% - 60% de bonificação abaixo de 50% de recomendações – 0% de bonificação	10%
<b>Preenchimento do SISATeG</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de visitas sem lançamentos de R} + \text{D} + \text{IR} / \text{N}^\circ \text{ total de visitas}) \times 100$	Abaixo de 05% - 100% de bonificação De 05 a 10% - 80% de bonificação De 10 a 20% - 60% de bonificação Acima de 20% - 0% de bonificação	10% Receitas e Despesas 10% IR
<b>Cumprimento das entregas do projeto</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de ISAs lançado o indicador no Sisateg até a 4}^\text{a} \text{ visita da propriedade} / \text{N}^\circ \text{ de propriedades atendidas}) \times 100$ + $(\text{N}^\circ \text{ de Planejamentos entregues até a 6}^\text{a} \text{ visita} / \text{N}^\circ \text{ de propriedades atendidas}) \times 100$	de 100 a 90% - 100% de bonificação de 89,9% a 80% - 80% de bonificação de 79,9% a 60% - 60% de bonificação abaixo de 60% de recomendações – 0% de bonificação	10% ISA 10% Planejamento

**Parâmetro/RESULTADO**

Item	Fórmula de cálculo	Remuneração	Peso do item no parâmetro
<b>Aumento da produtividade</b>	LEITE - Produtividade do mês atual, comparado com o mesmo período do mês anterior. CORTE – (Venda de carne + estoque de animais) - compra	Aumentou produtividade SIM/NÃO Se SIM: % das propriedades com aumento/ % das propriedades do grupo.	15%
<b>Margem Bruta unitária positiva</b>	(Renda bruta - COE) dos últimos 12 meses	MB = SIM/NÃO. MB positiva = 100% de bonificação MB negativa = 0% de bonificação	15%
<b>Adoção ABC</b>	Cálculo por propriedade: Área de adoção ABC em relação a área produtiva da propriedade (área produtiva com intervenção registrada no Sisateg - mód ambiental com tecnologia ABC)	Mais de 30% de incremento – 100% de bonificação 30% de incremento – 80% de bonificação de 20% a 30% de incremento - 80% de	15%

		bonificação de 5% a 19% de incremento - 60% de bonificação abaixo de 5% - 0% de bonificação	
<b>Adoção RVN</b>	Cálculo por propriedade: Área de adoção RVN em relação as áreas de APP e RL da propriedade (total da área ambiental RL ou APP com intervenção registrada no Sisateg - mód ambiental com recuperação / área total RL ou APP ambiental da propriedade)	Mais de 30% de incremento – 100% de bonificação 30% de incremento – 80% de bonificação de 20% a 30% de incremento - 80% de bonificação de 5% a 19% de incremento - 60% de bonificação abaixo de 5% - 0% de bonificação	15%
<b>Benchmarking</b>	(Nº de produtores do grupo que receberam Benchmarking / Nº de produtores que compõe o grupo)	De 90% a 100% = 100% de bonificação Entre 75% a 89% = 80% de bonificação Entre 50% a 74% = 60% de bonificação Menos de 50% = 0% de bonificação	40%

## Benchmarking

**Benchmarking é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, ou seja, valores referência de empresas bem-sucedidas.**

Tem a finalidade de estimular empresas agropecuárias a melhorar os seus processos de produção, além de ser um importante aliado para vencer a concorrência, uma vez que os valores referência podem determinar estratégias, possibilitando a outra empresa criar e ter ideias novas em cima do que já se realiza. Estimular empresas agropecuárias a melhorar os seus processos de produção.

No projeto FIP Paisagens Rurais a realização do Benchmarking de forma grupal para os produtores assistidos pela ATEG é uma oportunidade de concluir o ciclo dos 12 meses, por meio de uma ação educativa coletiva e de caráter motivador. Além disso, é proporcionado a cada produtor de forma individual o conhecimento da sua realidade, dos seus resultados gerenciais em comparação a realidade das outras propriedades. Por tanto, torna-se necessário que haja um entrega física dos indicadores para cada produtor assistido.

Figura 1 – Exemplo de ficha de indicadores entregue ao produtor rural (fonte: SENAR/AR-MG)

		<b>PROJETO FIP PAISAGENS RURAIS</b> <b>INDICADORES - ATEG</b>	
			Posição no grupo
Área (ha)	#N/D		
Área média do grupo (ha)	#N/D		
Volume diario (L/DIA)	#N/D		#N/D
Volume Diário médio do grupo	#N/D		
Volume anual (L/ANO)	#N/D		
Volume anual médio do grupo	#N/D		
Receita Total (R\$)	#N/D		
Despesa De Custeio (R\$)	#N/D		
Mão De Obra Familiar (R\$/Ano)	#N/D		
Capital Empatado Em Terra (Area Total Da Atividade)	#N/D		
Capital Empatado Em Benfeitorias (R\$)	#N/D		
Capital Empatado Em Maquinas E Equipamentos (R\$)	#N/D		
Capital Empatado Em Forrageiras Não Anuais (R\$)	#N/D		
Capital Empatado Em Animais (R\$)	#N/D		
Depreciações (R\$/Ano)	#N/D		
Despesa De Investimento (R\$)	#N/D		
Despesa Total (R\$)	#N/D		
Margem Bruta (R\$)	#N/D		#N/D
Margem Bruta Média do grupo	#N/D		
Margem Bruta por ha	#N/D		#N/D
Margem Bruta por ha média	#N/D		
Margem Liquida (R\$)	#N/D		#N/D
Margem Liquida Média do grupo	#N/D		
Fluxo De Caixa (R\$)	#N/D		#N/D
Fluxo De Caixa médio do grupo	#N/D		
Capital Sem Terra (R\$)	#N/D		
Retorno do Capital	#N/D		#N/D
Retorno do Capital Médio	#N/D		
COE (R\$/L)	#N/D		#N/D
COT (R\$/L)	#N/D		#N/D
CT (R\$/L)	#N/D		#N/D
Lucro (R\$/L)	#N/D		#N/D
Lucro (R\$/Litro) médio do grupo	✔ #N/D		
Produtividade (Litros/ha/ano)	✔ #N/D	✔	#N/D
Produtividade (Litros/ha/ano) média do grupo	✔ #N/D		
<b>Custo de produção</b>			
COE (R\$/L)			
COT (R\$/L)			
CT (R\$/L)			

## **Supervisores**

O Supervisor é o agente responsável por acompanhar e avaliar as ações de ATeG, com o propósito de contribuir para a melhoria do processo de desenvolvimento da metodologia de ATeG. Ele deverá estar em estreita sintonia com o Técnico de Campo para em conjunto basearem-se em ações que deverão ser desenvolvidas aos produtores rurais assistidos. Cabe a esse profissional, assegurar a execução da ação supervisionada de forma eficiente, eficaz e efetiva.

No primeiro ano da, meritocracia para os Supervisores do Projeto FIP Paisagens Rurais será realizada com base no resultado alcançados pelo grupo de técnicos de campo supervisionados e mediante a pesquisa de avaliação da coordenação regional Para o segundo ano, serão desenvolvidos critérios específicos da supervisão baseados na maturidade da implementação do projeto.