

EXTENSIONISTA, COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

TEREZA HALLIDAY

Prof. Adjunto do Mestrado de Administração Rural da UFRPE.

Os objetivos organizacionais são apresentados como mecanismo de sobrevivência das agências de desenvolvimento rural enquanto o extensionista é considerado como elemento de ligação entre sua agência e a clientela a quem os serviços de extensão se dirigem. Defende uma maior participação do extensionista na estrutura do poder organizacional das agências de extensão rural e uma melhor formação interdisciplinar desse profissional do desenvolvimento rural.

Quando se questiona o papel das organizações que lidam com a comunicação para o desenvolvimento, pressupõe-se um consenso, nem sempre existente, sobre o que se entende por "comunicação para o desenvolvimento". Esta expressão costuma aparecer em brochura de curso de pós-graduação, como título chamativo de disciplina; outras vezes torna-se tema de seminário onde se contesta, com razão, a abordagem bitolada dos *tecnocratas*, mas se insiste na visão, também limitada, dos *ideocratas*.

No trato de questões de comunicação no processo de desenvolvimento econômico e social, é preciso quebrar as limitações das *visões de uma nota só* e partir para uma abordagem pluralista que leve em conta a dialética das coisas como devem ser e das coisas como são, de acordo com quem comanda as tecnologias e as ideologias.

Começemos por baixar o nível de abstração do tema "o papel das organizações na comunicação para o desenvolvimento" e redefini-lo como o papel das organizações que lidam com a produção de informações técnicas para uma clientela do meio rural. Esta redefinição apresenta duas vantagens: primeiro, "desglamouriza" o tema em estudo, segundo, permite operacionalizá-lo em termos do extensionista.

Dizer que essas organizações lidam com a “comunicação para o desenvolvimento” é definir suas funções dentro de um quadro de referência transcendente ao dia-a-dia de suas atividades – um quadro de referência que legitima essas organizações no plano ideológico, apresentando um motivo idealista, capaz de validar o conteúdo de qualquer programa de comunicação, pelo menos do ponto de vista retórico (sem pejorativos). Lidar com a comunicação para o desenvolvimento é o nível das coisas como elas deveriam ser. Dizer que essas organizações lidam com a produção de informações técnicas para uma clientela do meio rural é definir a sua função dentro de um quadro de referência operativo (PERROW, 1976). É o nível das coisas como elas são, de acordo com os ditames da política agrícola vigente.

MODIFICAÇÃO DE OBJETIVOS

Em geral, as organizações só modificam os seus objetivos operativos (isto é, aquela tarefa primordial que elas desempenham para garantir a sobrevivência) quando essas modificações melhoram seu “ganha-pão organizacional”, o bem estar funcional de seus membros (ou, pelo menos, dos escalões mais altos) e os ganhos políticos ou econômicos daqueles grupos, no ambiente externo, dos quais ela depende para sobreviver.

As organizações se assemelham às pessoas: seu objetivo primordial é sobreviver da maneira mais segura e gratificante possível. Neste sentido, o papel das organizações que lidam com a comunicação para o desenvolvimento é, primeiramente, cumprir a sua “organizacionalidade”, ou seja, tirar vantagens do ambiente para uma melhor qualidade de vida enquanto organização. Isto, quer sejam públicas, quer sejam privadas. A qualidade de vida dos outros – a clientela imediata e a sociedade como um todo – será bandeira de luta e atividade embutida em planos e metas, na medida em que confira legitimidade aos esforços auto-preservadores da organização (CLEGG & DUNKERLEY, 1980). Para que possamos questionar políticas e propor melhoras, com os pés no chão, é preciso primeiro conhecer bem como as organizações nascem, crescem, operam e, quase nunca morrem.

Dentro das organizações que lidam com a produção de informações técnicas para o meio rural, é o extensionista quem melhor poderá contribuir para a eficácia dos objetivos operacionais de sua organização e dos objetivos sociais que todos desejamos ver cumpridos.

A relação extensionista/agricultor pode ser comparada com a relação médico/paciente. Nesta, mesmo que o doutor pergunte ao cliente o que ele sente e

o ausculte para diagnosticar o mal, é sempre prerrogativa do médico dar o nome à doença e prescrever o tratamento. Mas, nesta analogia, os extensionistas não são os médicos, são os enfermeiros. Não raro, têm melhores conhecimentos do que a hierarquia científica admite e, geralmente, têm mais sensibilidade para a etiologia dos problemas reais do que muitos pesquisadores e "receitadores". E ainda assim, como "enfermeiros", estão autorizados apenas a ler a bula e aplicar as injeções.

ONDE COMEÇAR A COMUNICAÇÃO PARTICIPATIVA

É incontestável a salubridade da democratização de políticas e práticas agrícolas, com o envolvimento das comunidades nas decisões e procedimentos que as afetam. Mas se comete um erro estratégico ao pregar a comunicação participativa entre as organizações de desenvolvimento rural e a clientela do campo sem antes democratizar este processo "dentro de casa", isto é, dentro da hierarquia e da estrutura organizacional dos sistemas cooperativos de pesquisa agropecuária e extensão rural.

Estes sistemas incluem dois grupos complexos de organizações: a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), com os centros nacionais, empresas estaduais de pesquisa e os demais serviços e unidades a ela integrados; e a Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), com suas afiliadas estaduais (as EMATERs) e os centros, serviços e unidades a ela integrados. EMBRAPA e EMBRATER vão mantendo como podem este casamento de conveniência que é a pesquisa com a extensão.

Não iremos muito longe se questionarmos a política agrícola nacional a serviço da qual esses dois conjuntos de organizações devem integrar-se, sem repensar primeiro a distribuição de poder dentro das estruturas organizacionais dessas duas macro-empresas e suas afiliadas. A distribuição de poder dentro de uma organização tem a ver com a maior ou menor participação dos grupos que a compõem nas decisões da organização, seja a nível de políticas e objetivos, seja a nível de procedimentos. (KATZ & KHAN, 1978).

Quando se fala em participação nas decisões dentro da organização, os altos executivos começam a ter visões de pesadelo: os operários (nas indústrias) e as equipes executoras (nas repartições públicas), aumentando a sua participação, fatalmente diminuiriam a influência dos escalões mais altos nas decisões. Em vez de encarar o poder como um recurso finito que, quando dado em maior quantidade a um falta a outro, é mais produtivo considerá-lo como o processo

organizacional que ele é. Os extensionistas, como grupo profissional e como unidade no complexo interorganizacional pesquisa/extensão, devem ser membros mais ativos desse processo. Esta participação pode ser feita de duas maneiras:

Primeiro, os extensionistas como realimentadores no processo de comunicação empresa/ambiente externo. Esta é a comunicação que garante a vida ao sistema pesquisa/extensão, em termos de funcionamento e de legitimidade. Segundo, os diversos grupos de extensionistas como unidades mais descentralizadas dentro do supersistema organizacional. É esta descentralização que viabiliza a participação continuada da clientela na produção do serviço que a beneficiará. Do contrário, a comunicação participativa poderá limitar-se a experimentos de ação comunitária feitos com entusiasmo e devoção e, mais tarde, descritos em anais de congressos e capítulos de livros, como recordação de algo que não vingou.

Há que pensar numa transformação das estruturas organizacionais (não confundir com reforma administrativa) para que os processos organizacionais do poder, da tomada de decisões e da comunicação dentro do sistema EMBRAPA e das EMATERs viabilizem, primeiro, a comunicação participativa e interorganizacional. Somente assim pode-se pensar em integrar efetivamente a clientela na produção da razão de ser dessas organizações: o desenvolvimento rural. Ênfase a palavra "efetivamente" porque muita reunião da pesquisa e da extensão com a presença do pequeno produtor rural ou do líder comunitário, passa por comunicação participativa mas não o é. Aparece nos relatórios anuais, apazigua a consciência de técnicos mais progressistas e faz média no discurso de certos administradores mais conservadores, mas participação do homem rural no plano de desenvolvimento rural ela não é.

O extensionista, como elemento de ligação no ambiente externo das organizações de desenvolvimento rural, ainda é mal aproveitado e mal incentivado. De uma maneira geral, as organizações não primam pela *liberdade, igualdade e fraternidade* de seus membros, mas devemos insistir nas vantagens destes ideais, a começar pelos extensionistas. Com a maior participação deles, o desenvolvimento rural, hoje encarado pelas EMATERs como "o aumento da produção, da produtividade e a melhoria das condições de vida do homem do campo" poderá ganhar outras operacionalizações...

Nesta transformação estrutural para um modelo mais democrático de organização, ênfase a necessidade de cuidar melhor da formação universitária e pós-universitária do extensionista. Se especialista nas ciências agrárias, que seja melhor treinado, não apenas nas pragas das plantas e nas doenças dos bichos mas também nos problemas das gentes a quem ele/ela servirá, no campo e

nos gabinetes. Se especialista nas ciências humanas, que seja melhor treinado, não somente nos problemas econômicos e sociais mas que tenha também noções dos problemas técnicos de solo, planta, água e bicho, e dos problemas políticos da administração (que, quase sempre, ficam de fora das equações dos economistas). A preocupação seja de evitar que os agrônomos da extensão não se percam como tecnocratas e que os não-agrônomos não se inutilizem como ideocratas. Este aprimoramento do extensionista clama por uma revisão do papel da universidade como organização que também lida com a comunicação para o desenvolvimento. Mas isto já é outra história...

ABSTRACT

In this text the author treats organizational goals as a survival mechanism and stresses the mediating role of the extension agent in the interaction between the extension agency and its clientele. She defends a greater participation of the extension agent in the power structure of his/her organization as well as a better interdisciplinary training of those engaged in development communication.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 – CLEGG, Stewart & DUNKERLEY, David. *Organization, class and control*. London, Routledge & Kegan Paul, 1980. 587 p.
- 2 – ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira, 1967. 190 p.
- 3 – KATZ, Daniel & KHAN, Robert. *The social psychology of organizations*. New York, J. Wiley, 1978. 836 p.
- 4 – PERROW, Charles. *Análise organizacional – Um enfoque sociológico*. São Paulo, Atlas, 1976. 192 p.

Recebido para publicação em 01 de dezembro de 1988