

LUIZA ROCHA ROSA VIEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO: ANÁLISE DO
TRABALHO DE UMA ONG INTERNACIONAL COM CAFEICULTORES
MINEIROS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Ivonete da Silva Lopes
Coorientador: Marcelo Miná Dias

VIÇOSA - MINAS GERAIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

V658c
2021
Vieira, Luiza Rocha Rosa, 1992-
Comunicação organizacional e participação : análise do
trabalho de uma ONG internacional com cafeicultores mineiros /
Luiza Rocha Rosa Vieira. – Viçosa, MG, 2021.
119 f. ; 29 cm.

Inclui anexos.

Orientador: Ivonete da Silva Lopes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 108-114.

1. Comunicação no desenvolvimento rural - Minas Gerais.
2. Comunicação nas organizações. 3. Organizações
não-governamentais. 4. Cafeicultores. 5. Café - Cultivo - Minas
Gerais. I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de
Economia Rural. Mestrado em Extensão Rural. II. Título.

CDD 22. ed. 630.71508151

LUIZA ROCHA ROSA VIEIRA

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PARTICIPAÇÃO:
ANÁLISE DO TRABALHO DE UMA ONG INTERNACIONAL COM
CAFEICULTORES MINEIROS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 17 de fevereiro de 2021.

Assentimento:


Luiza Rocha Rosa Vieira
Autora


Ivonete da Silva Lopes
Orientadora

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

VIEIRA, Luiza Rocha Rosa, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2021. **Comunicação organizacional e participação: análise do trabalho de uma ONG internacional com cafeicultores mineiros.** Orientadora: Ivonete da Silva Lopes. Coorientador: Marcelo Miná Dias.

Essa dissertação tem como finalidade compreender como uma organização não governamental internacional operacionaliza a comunicação e a participação no trabalho que desenvolve com cafeicultores mineiros, produtores do café especial Arábica. A pesquisa buscou desvendar se nas atividades prestadas por essa ONG observa-se a autonomia dos produtores. Para tanto, foram analisadas: a trajetória da ONG e suas motivações para atuação em Minas Gerais; o papel desempenhado pela comunicação na relação entre a instituição e os agricultores. E, por último, verifica-se como os agricultores assessorados percebem a comunicação desenvolvida pela organização. A pesquisa de caráter qualitativo envolveu três funcionários e dez cafeicultores atendidos pela ONG em Manhuaçu (MG). Além das entrevistas, estudou-se as mídias virtuais da organização para compreender como a CO se processa nesses canais e a metodologia de intervenção usada com os produtores mineiros. As análises apresentaram um trabalho de intervenção, no rural mineiro, movido por interesses do mercado internacional de café. A CO adotada nesse processo segue uma perspectiva pouco democrática e dialógica e parece ser usada para influenciar o cafeicultor a seguir os padrões de qualidade internacional para o cultivo do café especial. Essa comunicação também parece ser articulada para regular a participação desses agricultores, favorecendo uma relação de dependência entre eles e a instituição estudada.

Palavras-Chave: Comunicação Organizacional (CO). Participação. ONGs. Agricultores. Café especial.

ABSTRACT

VIEIRA, Luiza Rocha Rosa, M.Sc, Universidade Federal de Viçosa, February, 2021. **Comunicação organizacional e participação: análise do trabalho de uma ONG internacional com cafeicultores mineiros.** Adviser: Ivonete da Silva Lopes. Co-advisor: Marcelo Miná Dias.

This dissertation aims to understand how a international non-governmental organization operationalizes communication and participation in the work it develops with coffee farmers from Minas Gerais, producers of Arabica specialty coffee. The research sought to unveil whether the activities provided by this NGO show the autonomy of producers. To this end, the following were analyzed: the NGO's trajectory and its motivations for action in Minas Gerais; the role played by communication in the relationship between the institution and farmers. And, finally, it is verified how the assisted farmers perceive the communication developed by the organization. The qualitative research involved three employees and ten coffee growers served by the NGO in Manhuaçu (MG). In addition to the interviews, the organization's virtual media were studied to understand how CO is processed in these channels and the intervention methodology used with Minas Gerais producers. The analyzes showed an intervention work, in rural Minas Gerais, driven by interests of the international coffee market. The CO adopted in this process follows a little democratic and dialogical perspective and seems to be used to influence the coffee grower to follow the international quality standards for the cultivation of special coffee. This communication also seems to be articulated to regulate the participation of these farmers, favoring a relationship of dependence between them and the institution studied.

Keywords: Organizational Communication (CO). Participation. NGOs. Farmers. Special Coffee

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Trajetória das ONGs no Brasil e suas características de atuação	23
Quadro2: Aspectos teóricos da comunicação para o desenvolvimento.....	30
Quadro 3: Modalidades de extensão rural e o papel da comunicação	35
Quadro 4: Perfil dos funcionários que fizeram parte da pesquisa.....	44
Quadro 5: Perfil dos cafeicultores entrevistados em Manhuaçu (MG)	58
Quadro 6: Percepção dos cafeicultores de Manhuaçu sobre a comunicação praticada pela ONG	61
Quadro7: Os tipos de participação que podem ser assumidos no processo de intervenção.....	77
Quadro 8: A participação funcional aos objetivos da ONG.....	79
Quadro 9: Percepção dos entrevistados sobre participação nas atividades da ONG.....	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABONG- Associação Brasileira de Organizações não Governamentais

ATER- Assistência Técnica e Extensão Rural

EMATER- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

CO- Comunicação Organizacional

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MATC- Modelo de Assistência Técnica Coletiva

MG- Minas Gerais

ONG- Organização não Governamental

OSC – Organização da Sociedade Civil

OSCIP- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

SENAR- Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1.1. Emitir mensagem não é comunicar: o diálogo e os silêncios na Comunicação Organizacional (CO).....	17
1.1.1. Comunicação organizacional no/do terceiro setor e a importância da perspectiva dialógica	22
1.2. O Terceiro setor, as ONGs e a busca por desenvolvimento rural no Brasil ...	26
1.3. Comunicação para o desenvolvimento e o processo de intervenção no rural.	35
CAPÍTULO 2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PRATICADA PELA ONG E A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS E CAFEICULTORES DE MANHUAÇU-MG	48
2.1. Apresentação	48
2.2. A Comunicação Organizacional na prática da ONG	49
2.3. “O agricultor não precisa de ajuda, ele precisa de informação”: a percepção dos cafeicultores mineiros sobre o processo de comunicação	65
CAPÍTULO 3 REFLETINDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA NA RELAÇÃO ENTRE A ONG E O AGRICULTOR	79
3.1. Apresentação	79
3.3. A perspectiva dos cafeicultores entrevistados sobre o processo de participação.	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXO	116

INTRODUÇÃO

Essa dissertação nasceu da minha inquietação em compreender os motivos que levam a uma organização não governamental (ONG) europeia a atravessar o Atlântico para dar assistência a cafeicultores brasileiros no cultivo e na comercialização de café. A instituição objeto de estudo dessa pesquisa é uma ONG desenvolvimentista de origem alemã que realiza assistência técnica no cultivo do café especial do tipo Arábica para cafeicultores de Manhuaçu e Lavras, em Minas Gerais. De acordo com a própria organização, seu objetivo é melhorar a perspectiva de vida dos cafeicultores familiares. Para manter o anonimato na análise dos dados utilizou-se a letra X em substituição ao nome da ONG. Observou-se também, por meio da pesquisa de campo, que os cafeicultores e os técnicos utilizam o termo “fundação” para se referir a organização. Diante disso, essa dissertação optou por utilizar esse termo intercalado com “organização X” e/ou “instituição X” para fazer referência a ONG objeto de estudo da pesquisa.

A ONG possui uma filial na Alemanha, e ambas são fundadas por um grande empresário do setor cafeeiro internacional. Além do trabalho feito no Brasil, a instituição também presta assistência a agricultores na Indonésia, Tanzânia, Etiópia, Uganda e também a América Central. O trabalho é apoiado pelas empresas do grupo Neumann e outras organizações internacionais, tais como Tim Hortons, Fondazione, International Coffee Partners, Lavazza, Lofbergs, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), entre outras.

Cabe destacar que a ONG tem como foco a assistência no cultivo e na comercialização do café especial, que é um café subordinado a uma série de exigências, para garantir um padrão de alta qualidade. Ele é produzido em micro lotes e possui um valor de venda bem maior, comparado ao café *commodity* ou tradicional. Enquanto o tradicional é vendido na média por R\$ 500 a saca (60kg), o preço do café especial pode variar de R\$3 a R\$ 5 mil a saca (CCGM, 2020). A maioria do café consumido em nosso país é *commoditie* (café comum, ou tradicional, facilmente encontrado nas prateleiras dos supermercados). Já o café especial nem sempre é vendido em supermercados, mas pode ser encontrado em cafeterias e lojas virtuais. No Brasil, a maioria desse café é exportada. Os maiores compradores em 2019 foram os Estados Unidos e a Alemanha (SALOMÃO, 2019).

A assistência prestada pela instituição X compreende o cultivo e a comercialização, que é feita por meio do concurso de qualidade Força Café ¹ promovido pela própria organização. Nesse concurso os cafeicultores enviam suas amostras e os melhores lotes são vendidos em leilões internacionais. Os compradores geralmente são representantes das empresas estrangeiras que patrocinam a organização X. Eles vêm de seu país de origem para avaliar e comprar o café produzido. Todo café do concurso acaba sendo exportado. Os cafeicultores vencedores recebem um valor a mais, além do preço pago pela saca, como prêmio

Feito a apresentação sobre instituição, cabe contextualizar como foi o primeiro contato com ela. A ONG chegou até minha vida acadêmica por meio do projeto Gestão na Prática, da Universidade Federal de Viçosa. A organização estava implementando o Modelo de Assistência Técnica Coletiva (MATC) com os produtores. Esse modelo tem como pré-requisito a constituição de grupos ou cooperativas para assistência técnica coletiva. Isto é, recebem assistência técnica aqueles produtores organizados dessa forma. A demanda da ONG era por pessoas aptas para discutir sobre a constituição de cooperativas e sanar as possíveis dúvidas dos cafeicultores. A equipe do projeto era composta por mim, por outros profissionais do cooperativismo e um professor também da mesma área.

A fundação articulou a realização de duas reuniões em Manhuaçu- MG. Os cafeicultores queriam conhecer as regras, as vantagens e os custos para constituição de cooperativas. No entanto, aquela demanda parecia ser mais da organização X do que dos próprios agricultores, pois os gestores da organização estavam sempre reforçando para nós, da equipe, a importância daqueles cafeicultores se organizar em cooperativas para facilitar assistência técnica, a comercialização e a obtenção de selos. Um dos produtores mencionou o interesse da organização na formação das cooperativas, prometendo até financiar os custos iniciais para eles. Essa situação fez surgir vários questionamentos que busco responder nessa dissertação, tais como: Por que essa organização escolheu prestar assistência a cafeicultores mineiros? Para onde vai esse café? Como o cafeicultor mineiro compreende a comunicação de uma organização de origem internacional? Como é a participação do agricultor? Essas indagações foram

¹ No concurso de qualidade Força Café, promovido pela instituição X, os cafeicultores levam as suas amostras de café. Esse café é avaliado por torrefadoras e exportadoras internacionais e as amostras vencedoras participam de um leilão no qual essas empresas fazem seus lances e compram os lotes. O cafeicultor vencedor do concurso recebe um valor a mais, além do preço pago pelo seu lote de café.

fundamentais para entender como se articula esse trabalho e qual é o papel do produtor nesse processo.

Baseado nesses questionamentos nasceu o projeto de mestrado, ponto de partida para os desdobramentos que resultaram na presente pesquisa que objetiva analisar como uma organização não governamental internacional operacionaliza a comunicação e a participação no trabalho que desenvolve com cafeicultores mineiros, produtores do café especial Arábica. A pesquisa busca desvendar se nas atividades prestadas pela ONG observa-se a autonomia dos produtores. Diante disso, procurei investigar como a instituição X se comunica com os cafeicultores mineiros e se esses cafeicultores possuem espaço para participar, liberdade para questionar e autonomia para tomar decisões em torno do processo de intervenção.

Parte-se do pressuposto de uma extensão rural como espaço para produção de autonomia, em que os agricultores não dependam totalmente da presença do agente externo. Nesse sentido, o processo deve ser alinhado às diferentes realidades rurais e considerar as expectativas e os desafios do agricultor. Portanto, o problema de pesquisa que orienta essa dissertação encontra fundamento em um programa de pós-graduação de uma universidade pública (Programa de pós-graduação em extensão rural da Universidade Federal de Viçosa) que se preocupa em discutir as questões relativas aos grupos minoritários.

As reflexões em torno da temática dessa pesquisa enfatizam a comunicação como sendo um processo de troca e compartilhamento. Parte-se do princípio que comunicar não é algo estático e tampouco baseado apenas na transmissão de mensagens. A comunicação acontece no compartilhamento de sentidos em uma perspectiva relacional (FRANÇA, 2001). Em contextos organizacionais, a comunicação dialógica ultrapassa os limites da fala autorizada pela organização, ou seja, transcende os discursos formais e possibilita que diferentes opiniões se manifestem (BALDISSERA, 2008). Essa comunicação também é representada pelos conteúdos não verbalizados ou “não ditos” capazes de revelar conflitos e tensões em um ambiente organizacional. Trata-se da comunicação como fenômeno, como um acontecimento, uma relação além do campo instrumental e analítico que compreende a capacidade de sentir, de captar sinais emitidos, transformações sofridas, as inter-relações e as trocas (CURVELO, 2009). Essa comunicação mais abrangente, que se fundamenta na troca, valoriza a participação na medida em que permite que os sujeitos se manifestem.

No processo de intervenção, a participação é fundamentada na liberdade de expressão e no poder decisório. De acordo com a organização X, a intervenção ocorre por meio da

assistência técnica. Essa modalidade extensionista é caracterizada por ser direcionada para a utilização ou manejo adequado de determinada técnica ou tecnologia. Para isso, o agricultor deve seguir as recomendações técnicas de forma disciplinada. (DIAS, 2020). Nesse processo, a participação do agricultor está na obediência as recomendações do técnico. Essa obediência é uma atitude que dificulta a autônoma na medida em que o produtor apenas segue as determinações.

A autonomia vem do grego e significa “autogoverno ou governar a si próprio”. Ela se relaciona com a participação, a descentralização e a desconcentração de poder (MARTINS, 2002). Nesse sentido, A participação possibilita a autonomia quando amplia a tomada de decisão por parte dos grupos, isto é, ter liberdade de tomar decisão é o que confere autonomia aos sujeitos (FREIRE, 1998).

No caso da ONG, a análise da comunicação e da participação operacionalizada possibilitou refletir sobre a autonomia, considerando que a abordagem comunicativa adotada nas relações normalmente revela como os interlocutores são envolvidos no processo. Se este ocorre de maneira dialógica e participativa, ou não. Já a reflexão sobre a forma como a participação é operacionalizada contribui para analisar como (e se) a autonomia se manifesta. Assim sendo, a questão problema que essa dissertação buscou responder é como (e se) a Comunicação Organizacional (CO) praticada pela ONG alemã X contribui para a participação dos agricultores² brasileiros no processo de intervenção, considerando a autonomia?

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, a análise documental, a realização de entrevistas e a observação participante. A pesquisa de caráter qualitativo envolveu três funcionários e 10 cafeicultores atendidos pela instituição X em Manhuaçu (MG). Nessa região a instituição tem atualmente, em 2020, cerca de 2.081 produtores cadastrados, mas 400 produtores ativos, ou seja, que recebem assistência técnica. Foram entrevistados os cafeicultores e um funcionário, sendo esse o gestor da organização. Os outros dois funcionários são extensionistas que permitiram a utilização de seus depoimentos sobre o trabalho da organização X. O recorte territorial se justifica pela proximidade construída com os cafeicultores nas experiências vividas anteriormente, na época do projeto Gestão na Prática.

As entrevistas com os produtores foram divididas em duas temáticas centrais, sendo essas a “comunicação” e a “participação”. As perguntas sobre a comunicação buscaram entender como os produtores interpretam as ações comunicativas, observando a existência de possíveis desafios e limitações. Relevante considerar que a recepção da mensagem é determinada por estruturas de compreensão estabelecidas por relações econômicas e sociais e que a interpretação não é um processo homogêneo (HALL, 2003). Os questionamentos feitos aos produtores buscaram observar se as especificidades territoriais, econômicas, sociais e cognitivas são consideradas na construção de práticas comunicativas e se eles participam das ações.

Já a entrevista com o gestor da fundação foi estruturada para investigar como a instituição planeja a CO para trabalhar com os agricultores mineiros, por se tratar de uma organização alemã atuando em território brasileiro. Buscou-se compreender como a organização X operacionaliza a comunicação e a participação. Buscou-se investigar também como é feito o processo de intervenção por meio do MATC. Essa entrevista seria realizada por videoconferência em virtude da pandemia de Covid-19³. As regras de isolamento social impossibilitaram o deslocamento até esse entrevistado, que fica locado na sede da ONG em Lavras-MG. Entretanto, o gestor pediu para responder o roteiro de forma escrita e no momento da entrega das respostas informou que havia delegado a tarefa para uma outra funcionária.

Esta dissertação está organizada em três capítulos. O capítulo 1 discute os diferentes enfoques que podem ser adotadas na CO, podendo ser mais instrumental/funcionalista ou seguir uma linha dialógica e relacional. A abordagem instrumental marcou a década de 1960, também chamada de “era do produto”, caracterizada pela comunicação mercadológica e persuasiva (KUNSCH 2014). Nessa concepção, comunicar era apenas emitir uma mensagem. Já a perspectiva dialógica e relacional, segue uma abordagem humana e baseada na troca de significados (FRANÇA, 2001). Essa perspectiva dialógica parece mais adequada ao contexto contemporâneo, mesmo sendo impossível romper totalmente com os paradigmas do passado (WILLIAMS, 1979). A ênfase dada a esse debate serviu para analisar qual vertente a instituição X tem utilizado em seus canais de comunicação e os efeitos disso.

Também foi preciso considerar os aspectos extralinguísticos e refletir sobre a importância da comunicação como fenômeno em contextos organizacionais (CURVELLO,

³ O ano de 2020 foi marcado pela pandemia do Corona Vírus (Covid-19) no mundo todo. Um vírus transmitido pelo ar ou pelo contato com a pessoa contaminada. No Brasil a pandemia atingiu seu pico em agosto de 2020 e o país precisou se adaptar às regras de isolamento social para evitar o contágio.

2009). Estes mostraram-se fundamentais para perceber as fragilidades, as contradições e as relações de poder que podem ser expressas no discurso organizacional (BALDISSERA, 2008). Esse debate permitiu refletir sobre a CO no terceiro setor e a comunicação nas ONGs desenvolvimentistas dentro de uma perspectiva mais crítica e contestadora. Compreender as questões que influenciaram a atuação dessas ONGs também foi importante para pensar a relação da fundação como seus financiadores e como isso pode interferir na proposta de intervenção no campo. Além disso, esse debate também contribuiu para problematizar as possíveis motivações para a atuação da ONG no Brasil.

O segundo capítulo é dedicado ao estudo da CO praticada pela fundação, especificamente sobre o discurso da organização sobre suas atividades de assistência aos agricultores e a percepção desses cafeicultores, sobre esse processo. Nessa parte da pesquisa foi importante incorporar a fala da entrevista realizada com o gestor da fundação e a análise das páginas ativas da organização na internet. Foram analisados também os canais de comunicação utilizados pela organização X e como é a adoção desses meios por parte dos cafeicultores. Após essa investigação foi preciso dar ênfase nas percepções dos cafeicultores perguntando-os a respeito da clareza na mensagem e se eles se sentem envolvidos na construção da mesma. Essas respostas permitiram fazer um comparativo com o discurso da fundação e analisar como a comunicação se processa na prática.

Por fim, o capítulo três discute a comunicação como potencial para a participação e a autonomia, presente na tomada de consciência do agricultor na intervenção (FREIRE, 1983, 1998, 2003). Nesse último capítulo busquei compreender se a comunicação operacionalizada pela ONG possibilita a participação e o envolvimento dos cafeicultores nos processos decisórios em torno do trabalho. O objetivo foi compreender se esse processo contribui para a autonomia dos atendidos. Para isso, foi preciso refletir sobre as diferentes modalidades extensionistas e o papel da comunicação e da participação nesse cenário. (PERUZZO e VOLPATO, 2019; DIAS, 2019; CAPORAL e RAMOS, 2006; FREIRE, 1983). Além disso, discutiu-se também as diferentes formas de participar, observando os níveis de envolvimento dos sujeitos na tomada de decisão e o reflexo disso na autonomia dos grupos (VERDEJO, 2010). Tendo em conta que muitas vezes o agricultor é induzido a acreditar que está participando e que os objetivos da ação extensionista são voltados para o seu benefício, quando na verdade se trata de uma ação estratégica para fazer cumprir a missão da organização responsável pela intervenção.

Nesse último capítulo a análise das entrevistas permitiu observar como os cafeicultores são envolvidos no processo, analisando-se que tipo de participação é operacionalizada. Isso possibilitou refletir a importância de uma abordagem dialógica e participativa na ação extensionista para desenvolver a autonomia dos produtores atendidos. Além disso, as discussões desse capítulo destacam que nem sempre a participação é articulada para gerar autonomia. Ela pode ser utilizada para legitimar decisões tomadas por outrem e para contribuir com os objetivos da organização responsável pelo trabalho.

Esses três capítulos possibilitaram refletir a relevância dessa dissertação para a academia e para a sociedade, sendo essa: 1) a possibilidade de pensar políticas de incentivo e valorização da cafeicultura mineira, em especial da Região das Matas de Minas, como patrimônio local, haja vista a relevância das características climáticas e territoriais para a qualidade do café produzido nessa região; 2) a necessidade de pensar políticas que busquem avaliar se as ações dessas ONGs que se propõem a trabalhar com o desenvolvimento rural são voltadas para contribuir com o trabalho desses agricultores ou para explorar suas riquezas locais; 3) a valorização da perspectiva dialógica e relacional da comunicação como possibilidades democráticas e integradoras e 4) a necessidade de reivindicar que as ONGs atuantes no campo da extensão rural se adequem ao universo do agricultor, e não o contrário, priorizando uma comunicação mais dialógica, problematizadora e possibilitadora de autonomia desses produtores.

CAPÍTULO 1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO/DO TERCEIRO SETOR NA BUSCA POR DESENVOLVIMENTO RURAL

*Essas notas vermelhas de terra
É de terra pura massapé
Foi aonde eu plantei há sete anos
Duzentos e oitenta mil pés de cafés
Essa terra que a água não lava
Que sustenta o Brasil de pé⁴*

(Terra Roxa- Tião Carreiro e Pardinho)

1.1. Apresentação

A perspectiva contemporânea da comunicação organizacional (CO) tem se distanciado cada vez mais da concepção utilizada nos anos de 1960, caracterizada pela comunicação mercadológica e persuasiva com o intuito de vender produtos e serviços. Essa comunicação unilateral e centrada na produção e transmissão das mensagens, buscando causar algum efeito, aproxima-se do paradigma instrumental/informacional da comunicação (FRANÇA, 2001). Paradigma criticado por sua unilateralidade e mecanicidade, que se distancia da criação e manutenção de relacionamentos dialógicos.

Na contemporaneidade exacerba-se importância de uma comunicação dialógica na busca por consenso diante de interesses divergentes. Com parte da sociedade cada vez mais crítica e atenta, as organizações tiveram que dar respostas para questionamentos poucos visíveis pela conjuntura política na década de 1960. As tecnologias digitais ampliaram a visibilidade organizacional e as possibilidades de manifestação de opinião e informação. Diante disso, a utilização de uma comunicação baseada na transmissão, de forma persuasiva e unilateral, não se adequava mais ao novo cenário no qual as organizações se inserem.

O contexto de atuação da ONG alemã traz reflexões sobre a maneira como a comunicação organizacional opera e qual seria o papel na intervenção da instituição X na

⁴ As epígrafes desse trabalho são trechos de músicas sertanejas raiz, que abordam a cafeicultura e a vida no campo, escolhidas com a ajuda do meu pai. Uma homenagem aos cafeicultores retratados nessa pesquisa e também aos meus pais. Minha mãe Marilene que cresceu e trabalhou na roça desde criança, sabe plantar de tudo e diz que adora “andar no mato”. Meu pai Luís Carlos que também foi criado na enxada e começou a vida como lavrador. Cantor de música caipira, ele aprendeu tocar violão sozinho e presenteou a minha infância com essas canções que retratam o rural brasileiro.

realidade dos agricultores envolvidos em sua ação. Pensar a intervenção de uma ONG alemã com cafeicultores mineiros torna questionável a operacionalização da comunicação utilizada, podendo ser (ou não) participativa, dialógica, mobilizadora e geradora de autonomia.

Esse capítulo foi dividido em três tópicos. O primeiro que trata da Comunicação Organizacional (CO) traz uma trajetória histórica das abordagens sobre a comunicação em contextos organizacionais. Apresenta vertentes de uma comunicação mais instrumentalizada e perspectivas dialógicas, bem como a impossibilidade de romper totalmente com uma vertente, em detrimento da outra. Aborda-se também sobre as especificidades da comunicação no terceiro setor. O segundo tópico é dedicado ao debate sobre o Terceiro setor e as ONGs desenvolvimentistas. Apresenta-se um panorama sobre o terceiro setor no Brasil e os fatores sociais, econômicos e políticos que influenciaram a sua trajetória. Esse tópico discute também a forma como financiadores podem influenciar a maneira de atuar das ONGs. Por fim, o terceiro tópico dedica-se à comunicação para o desenvolvimento e como as diferentes concepções de desenvolvimento influenciaram a operacionalização da comunicação na intervenção rural. Nessa discussão foi apresentado o que é um modelo de intervenção no rural e como a comunicação opera nesse cenário. As discussões desse último tópico também contribuíram para esclarecer os possíveis motivos para a ONG atuar no Brasil.

1.1. Emitir mensagem não é comunicar: o diálogo e os silêncios na Comunicação Organizacional (CO)

A comunicação e a Comunicação Organizacional (CO), especificamente, como prática social está associada ao contexto, aos valores e cultura de determinado tempo e espaço. A concepção contemporânea de CO pressupõe o estabelecimento de relações baseadas no diálogo. Contudo, a comunicação no âmbito das organizações no Brasil, que teve sua gênese em meados do século XX, tinha como parâmetro o paradigma instrumental/informacional. Essa perspectiva parte da ideia de uma comunicação baseada na transmissão da informação, na qual estuda-se a lógica de produção da mensagem, os emissores, os meios e os receptores (FRANÇA, 2001). Nessa vertente, comunicar é algo estático, ou seja, centrado no emissor, em que não se considera a interação, os elementos contextuais e as expectativas dos emissores e dos receptores.

As transformações sociais, a redemocratização do país, ocorrida em meados dos anos 1980, e a reorganização dos movimentos sociais trouxeram novos contextos para as organizações. Esse cenário fez com que surgisse, a partir de determinados grupos ou segmentos

sociais, uma perspectiva crítica (no sentido da influência do marxismo da Escola de Frankfurt⁵, principalmente sobre os meios de comunicação de massa, combinada com a influência de Paulo Freire para quem trabalhava com as questões da comunicação/educação dos grupos populares). A CO precisou se ampliar e dialogar com sindicatos, partidos e consumidores mais críticos e contestadores. Com a restauração da democracia, as organizações tiveram que se esforçar para romper com o funcionalismo e adotar práticas comunicativas mais integradas, pois “era necessário comunicar além do produto” (NASSAR *et al.* 2009, p. 7). Ou seja, foi preciso repensar a perspectiva funcional da comunicação no sentido apenas de transmitir uma mensagem.

A partir de 1990 as tecnologias digitais deram início a um cenário de constante alargamento das possibilidades de comunicação. Com a internet, a comunicação massiva hegemônica coexiste com a digital, a CO se aproximava do paradigma dialógico/relacional no qual os sujeitos são mais do que emissores e receptores, mas interlocutores desempenhando papéis e a comunicação é vista como sinônimo de compartilhamento e troca (FRANÇA, 2001). A autora não trata especificamente da digital, mas destaca a importância da comunicação dialógica e relacional nos diversos espaços. A comunicação online contribuiu com a ampliação do quadro de interlocutores e agora mais pessoas podem ser comunicadores, produzir conteúdo e emitir sua opinião também nas plataformas *online*. A era digital deu projeção para as organizações e trouxe a necessidade de incluir os públicos, ou seja, todos aqueles indivíduos que pertencem a rede de relacionamento de uma organização no planejamento comunicativo, sendo esses os funcionários, clientes, as demais organizações, instituições governamentais, a imprensa e a sociedade (NASSAR *et al.* 2009).

Essas alterações têm impactado a forma de comunicar das instituições. A comunicação voltada para difusão de informações de cima para baixo ou da diretoria para os funcionários não atendia as demandas de uma sociedade mais atenta e exigente, portanto as organizações precisaram se adequar a essa nova realidade. Foi necessário criar ambientes de diálogo no qual houvesse maior possibilidade interlocução. Considerando a perspectiva de que comunicar é estabelecer relações de forma dinâmica e interativa, considerando as expectativas, a compreensão e os desafios que podem surgir no contexto comunicacional. As organizações se estruturam por meio do contato estabelecido com seus interlocutores, que também são, ou

⁵ A escola de Frankfurt foi uma escola de pensamento filosófico e sociológico ligada a Universidade de Frankfurt na Alemanha que discutia as mais diversas formas de dominação política, econômica, social, cultural e psicológica (CAMARGO, 2014).

deveriam ser, produtores de conteúdo (NASSAR *et al.* 2009). Compreender a relevância do diálogo em contextos organizacionais significa dar importância para as opiniões, as críticas e os palpites dos públicos de uma organização. Esse processo possibilita que as limitações organizacionais se revelem.

A comunicação dialógica ultrapassa os limites da fala autorizada e permite a exposição de diferentes opiniões, podendo revelar tensões e conflitos em uma organização. Para Baldissera (2008), a fala autorizada expressa em jornais, sites e propagandas, normalmente é voltada para o autoelogio e não representa as contradições e os desafios de um ambiente organizacional. Além disso, expõe relações de poder que podem ser observadas ao analisar quem tem o lugar de fala e o que é dito. Essas mensagens costumam ser construídas por profissionais de comunicação e propaganda, podem expressar falas do proprietário da organização ou de qualquer outro cargo desde que o conteúdo promova a instituição.

A comunicação na fala autorizada é instrumentalista e muitas vezes busca construir realidades e discursos por meio da manipulação de informação para que a interpretação ocorra de acordo com os objetivos organizacionais (BALDISSERA, 2001). Se observamos as propagandas e os sites das organizações vamos perceber que as mensagens são sempre positivas e colocam a instituição como exemplo para as demais. Algumas empresas possuem um discurso bem estruturado para se apresentar como boas empregadoras e comprometidas com a responsabilidade social e ambiental, contudo algumas delas na prática enfrentam processos por exploração de trabalho, danos ambientais e sonegação de impostos etc.

Na perspectiva da persuasão na busca pelo convencimento, a comunicação trabalha para que a recepção da mensagem seja interpretada pelo público de acordo com as expectativas do emissor/organização, nesse caso prevaleceria o sentido de dominância (HALL, 2008). O autor enfatiza que no processo de codificação, as instituições trabalham objetivando que o público decodifique as informações mantendo o mesmo sentido atribuído pela organização. No entanto, no processo de produção de sentido há negociação e resistência. No primeiro cenário, o público pode aceitar parcialmente a informação, no caso de resistência há rejeição.

Na contemporaneidade com os amplos espaços para manifestação de opinião e informação é importante reconhecer que a CO não se restringe ao organizado, a fala autorizada ou aos processos formais (BALDISSERA, 2008). O paradigma instrumental/informacional sofreu críticas por não acompanhar esse contexto. Isso significa que a comunicação em contextos organizacionais também acontece na informalidade como as conversas de corredor e

os comentários nas redes sociais, por exemplo, e que é necessário a abertura de canais dialógicos de comunicação. Esse cenário denota que a organização se estrutura por meio das relações estabelecidas com seus interlocutores, que também são produtores de conteúdo (NASSAR *et al.* 2009). Considerar esses espaços é tirar a centralidade da instituição como única emissora de informação e ampliar o quadro de atores sociais nas práticas comunicativas em uma perspectiva de interlocução.

Praticar uma comunicação mais abrangente pode demandar mais trabalho da organização. É necessário, entre outras ações, oferecer espaços para participação e dar atenção para as reações. Ao incluir o diálogo estamos aproximando a CO da dimensão humana que está na função dialógica e participativa da comunicação (KUNSCH, 2014). A autora destaca que as instituições evoluíram de um modelo mecânico de comunicação para processos mais interativos, porém ainda existe dificuldade em se estabelecer canais dialógicos de fato. Isso denota que mesmo enfrentando desafios para sua operacionalização, a dimensão humana da comunicação em contextos organizacionais é uma importante forma de valorizar as pessoas em uma organização.

Considerar a perspectiva humana mostra que CO que é um campo complexo de estudos e há muitas pesquisas envolvendo o tema. Atualmente, em 2020, existem 51 grupos com essa temática registrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)⁶. Grande parte desses grupos discutem assuntos alinhados à interação e ao comportamento humano nas instituições. Isso significa que cada vez mais a perspectiva humanística da comunicação dialógica vem sendo considerada nos campos de estudo da CO.

Ao observar as dinâmicas que envolvem a relação entre uma instituição e seus públicos percebemos que há situações, muitas vezes não verbalizadas, que afetam a organização. Esse cenário pode se expressar em um cliente ou um fornecedor que se afastou ou até mesmo um prejulgamento entre funcionários e/ou gerente, ou então a insegurança do agricultor ao falar na presença do técnico podendo revelar um certo desconforto em dizer algo que não agrada ao mesmo, no caso da organização X por exemplo. Esses aspectos fazem parte da comunicação como um fenômeno, dando atenção para o que pode ser comunicado por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos, e compreendendo a comunicação como um acontecimento (CURVELLO, 2009). Nesse sentido, “podemos entender o acontecimento como algo que

⁶ Consulta parametrizada. Diretório dos Grupos de pesquisa no Brasil. Lattes. Cnpq, 2020. Disponível em: http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf. Acesso em 24 mar. 2020

irrompe o fluir de uma experiência e provoca uma atualização das/nas relações de poder” (BALDISSERA; MAFRA, 2019, p.10). Diante disso, dar atenção para os “não ditos” pode contribuir para a solução de conflitos que não seriam enxergados se a organização adotar apenas uma prática comunicacional baseada na difusão e no instrumentalismo.

Considerando a atuação da instituição X no Brasil, estima-se que a prática de uma comunicação relacional e dialógica pode contribuir para atender as expectativas dos cafeicultores atendidos no processo de intervenção. Entretanto, destaca-se que o simples ato de escutar e considerar as reações dos agricultores ou trazê-los para o planejamento não significa automaticamente a adoção de práticas dialógicas ou construtivistas, é preciso centrar esforços para articular e valorizar os saberes desse agricultor nas possibilidades de intervenção.

Contudo, apesar da perspectiva teórica CO apontar a necessidade de adaptação à nova sociedade, isso não implica rompimento com o modelo anterior baseado no paradigma instrumental/informacional. O processo cultural que permeia as mudanças na sociedade possui características dominantes, porém alguns sinais podem revelar resíduos do passado. Mesmo ficando longe da cultura dominante, o elemento residual muitas vezes será incorporado a ela (WILLIAMS, 1979). Isso significa que não é possível ter uma ruptura completa com o passado. Mesmo que o paradigma dialógico/relacional seja adotado nos contextos atuais, é possível que o modelo antigo instrumental/informacional deixe suas marcas.

Essa contextualização apresentada salienta a importância das práticas dialógicas em cenários organizacionais como possibilidades para participação, mesmo que não seja possível uma ruptura completa com o modelo comunicativo instrumental/informacional. Contudo, é possível que uma organização seja dialógica em sua comunicação com alguns públicos, tais como fornecedores, parceiros, clientes e outras organizações e adote uma intervenção baseada no paradigma instrumental/informacional com os beneficiários diretos de sua ação, que no caso da instituição X seriam os agricultores. Isso significa que a CO nem sempre representa a comunicação praticada com o público atendido por uma instituição no processo de intervenção.

Nas ONGs progressistas⁷, por exemplo, veremos adiante esse conceito de maneira mais profunda, a prática dialógica pode ser exercida por meio do “planejamento participativo” como estratégia para ouvir os beneficiários da ação, ou seja, é uma perspectiva de avaliação do trabalho com pretensão de construção de proposta de intervenção. Digo pretensão porque nessas

⁷ ONGs caracterizada por uma política contestadora e buscar independência do Estado (DIAS, 2008)

ONGs “a missão institucional” era dada, principalmente, pela orientação dos financiadores. Por mais que os agricultores quisessem “A”, a intervenção deveria prover o “B” que estava na agenda dos financiadores (e das políticas públicas também) (LANDIM, 1993). Isto é, a concepção do diálogo e da participação na construção das propostas da intervenção é destinada aos financiadores, cabendo aos atendidos uma intervenção difusionista. Isso acrescenta um novo olhar, que mostra que a comunicação pode ser aparentemente dialógica, dando a falsa impressão de que as demandas dos públicos são consideradas. Esse debate será mais aprofundado adiante, no tópico 1.3. *“Comunicação para o desenvolvimento e o processo de intervenção no rural”*.

Por fim, esse tópico trouxe discussões a respeito das diferentes abordagens da CO para esclarecer a importância do paradigma dialógico/relacional e da comunicação como um fenômeno na busca por atender as expectativas dos públicos de uma instituição. Além disso, foi destacado que a CO e a comunicação para a intervenção rural não precisam seguir a mesma vertente. Elas são complementares, mas podem ser completamente distintas. Então, se a CO da ONG aponta para uma abordagem difusionista, não significa que a comunicação na prática de intervenção com os cafeicultores também seja difusionista. Essas reflexões serviram de base para a análise da comunicação da fundação, tanto em contextos organizacionais quanto no trabalho de campo com os produtores.

1.1.1. Comunicação organizacional no/do terceiro setor e a importância da perspectiva dialógica

No terceiro setor, a comunicação ganhou espaço com a tomada de consciência da população na busca por melhores condições de vida no período da redemocratização brasileira, ocorrida na década de 1980. Nesse cenário, a comunicação praticada buscava a mobilização e a participação popular para superar as desigualdades sociais. Nos anos de 1990 o terceiro setor atuava em parceria com o Estado e com as empresas. Esse cenário transformou as práticas comunicativas dessas organizações que começaram a evidenciar seu potencial filantrópico para chamar atenção dos potenciais financiadores. Já as empresas queriam aproveitar as parcerias com a sociedade civil para se projetar como solucionadoras de problemas sociais e ambientais e reposicionar suas marcas, agregando valor social e ambiental aos seus produtos (CALAGARE; JUNIOR, 2009). Esse esforço para enquadrar as empresas nos moldes de filantropia empresarial fez com que o terceiro setor tivesse uma atuação mais conservadora e praticasse uma comunicação que problematizasse menos as contradições sociais.

O terceiro setor é formado por organizações privadas sem fins econômicos que recebem apoio por meio de doações e parcerias com outras organizações e com o governo. Essas instituições são privadas, mas prestam serviço de interesse público e englobam as associações, as fundações, as cooperativas e as instituições religiosas (BRASIL, 2014). O que deve distinguir a prática comunicacional no/do terceiro setor é a sua especificidade, tendo como característica principal a não acumulação de capital. Por serem organizações que buscam gerar benefícios sociais, ambientais, culturais etc, essas instituições precisam ampliar sua visibilidade a fim de estabelecer parcerias, cenário no qual a comunicação ganha mais relevância.

Apesar da importância de estabelecer parcerias para viabilizar seu trabalho, essa não é a atividade principal dessas instituições. O objetivo final do terceiro setor é a busca por mudanças, por meio da participação ativa, que proporcionem o desenvolvimento humano, maior igualdade social e a autonomia das pessoas. (PERUZZO, 2013). Mesmo sendo uma concepção um pouco idealizada no que tange a orientações político ideológicas, é possível inferir que a centralidade da CO nesse setor deveria estar no elemento humano e na reciprocidade, seja para sensibilizar o público que tem algum contato com o trabalho desenvolvido, ou para pensar práticas que proporcionem a participação e o envolvimento dos atendidos. Contudo, muitas vezes a CO praticada pelo terceiro setor se preocupa em atender às expectativas dos possíveis apoiadores projetando ações que cumpram o papel de se transformar em publicidades de responsabilidade social empresarial.

Nessa dimensão do *marketing* e da publicidade, quando dedicados unicamente a aumentar os índices de vendas e/ou contratação de serviços, está a paradigma instrumental/informacional da comunicação. O caráter humano da CO utilizada nas empresas está na priorização do diálogo e da interação, distanciando-se do outro paradigma. Assim como nas empresas, no terceiro setor a dimensão humana também está na capacidade de dialogar, tendo como objetivo a construção de práticas sociais que busquem a mudança por meio da valorização e do respeito pelo outro (LIMA; ABBUD, 2014). Essa discussão se torna idealizada se analisarmos a maioria dos casos nos quais muitas organizações da sociedade civil atuam mais como uma extensão de seus financiadores. Muitas vezes, a busca por financiamento faz com que essas instituições se dediquem a uma comunicação “mercadológica” no sentido de vender uma imagem aceitável nos padrões do marketing social.

A busca do empresariado por alternativas de visibilidade que expressem uma preocupação com o meio ambiente e com os problemas sociais fez com que as organizações do

terceiro setor pensassem em propostas que atendam a essa necessidade. O uso intenso de propagandas e de uma comunicação organizacional semelhante à adotada por empresas que visam lucro é um reflexo disso (BORBA *et al.*, 2012). Na acepção de Cruz (2014), o trabalho comunicativo deve ser adaptado para essas instituições, não admitindo uma cópia das práticas comunicativas empresariais. Aponta a autora que a comunicação de base empresarial tende a não suprir as demandas do terceiro setor porque na maioria das vezes não considera os públicos atendidos e nem o contexto de trabalho dessas instituições. Nesse sentido, entende-se que uma comunicação mais humana e integrada oferecerá uma abordagem mais holística e mais adequada aos desafios desse setor.

As práticas dialógicas, presentes no caráter humano da comunicação, são baseadas pela troca, permitindo que os envolvidos se manifestem e participem. Elas são vistas como um campo de forças e tensões capaz de revelar, entre vários contextos, assimetrias comunicativas, conflitos e possíveis status entre os interlocutores (MARQUES; MAFRA, 2014). Isso significa que por meio da CO podemos perceber quais interlocutores têm lugar de fala, ou não, e porque esse espaço é conferido para determinados indivíduos. Considerando o trabalho da Fundação Neumann, esse debate pode ser feito ao refletir sobre quem tem espaço de fala no processo de intervenção e o porquê.

No momento das entrevistas, verificou-se a centralidade da fala era do técnico. É ele quem faz as mediações e convida o agricultor para a conversa. O produtor fala pouco na presença do técnico e quase sempre pergunta a ele se “é isso mesmo, né?” Como se precisasse de uma confirmação sobre o que está dizendo. Nessa situação, o extensionista parece atuar baseado na racionalidade de que seja ele o sujeito mais apto porque possui conhecimento científico. No entanto, hoje o conhecimento científico é questionado se é mesmo a melhor alternativa para todos os contextos (SAMBORSKI; SILVEIRA; SAMBORSKI, 2017). Destaca-se que esse questionamento se refere ao modo de produção do conhecimento científico e as limitações para que haja diálogo entre saberes. O conhecimento científico é questionado por sua racionalidade instrumental, que torna o humano um objeto de sua aplicação e não um sujeito de sua construção.

Essa situação vivida nas entrevistas mostra que as organizações também podem utilizar algumas estratégias para inibir a interação comunicativa com o público por elas atendido. O trabalho de campo desta pesquisa foi acompanhado pelo técnico da fundação X sob o argumento de que o agricultor ficaria desconfiado ao responder perguntas sobre a organização X sem que

a mesma explicasse a razão das entrevistas. Diante disso, o técnico ficou responsável por acompanhar as visitas aos produtores. Esse apoio foi importante para chegar até à casa dos entrevistados. O técnico presenciou integralmente as duas primeiras entrevistas. Nessas ocasiões ficava claro que mesmo tendo uma certa relação de amizade com o técnico, o produtor não se sentia confortável de responder as perguntas na sua presença. Nesse cenário, a comunicação não verbalizada, mas sentida por meio dos silêncios, da expressão corporal e dos olhares trouxe observações importantes para a pesquisa.

Fortalecendo as percepções sobre a CO dialógica no terceiro setor, Etkin (2012) aponta que esta deve ser empática, ter capacidade de escuta e buscar construir relações. A autora considera que as diferenças de interesses, opiniões, contextos, linguagens e os diferentes papéis ocupados constituem a complexidade dessa comunicação. Para Marques e Mafra (2014), não se pode analisar as trocas dialógicas em contextos organizacionais sem considerar esses fatores. Diante disso, observa-se que, provavelmente, o interesse do técnico da instituição X era controlar e ter conhecimento das respostas dos agricultores, uma vez que ele já havia visto as perguntas que seriam feitas.

Esse estudo acredita no uso de uma CO no/do terceiro setor ampla e integrada com os contextos do público atendido, amparada no paradigma dialógico/relacional. Mesmo que não haja uma ruptura completa com o paradigma instrumental/informacional, é na interação presente no diálogo que se encontra a complexidade da comunicação, possibilitando um estudo mais abrangente da realidade prática da intervenção no rural. Para Freire (1969), este é o espaço de construção de conhecimentos que adquire potencial transformador das práticas e realidades sociais, no sentido emancipatório. Segundo o autor, o diálogo e a interação possibilitam a problematização e insere o homem em sua realidade como sujeito de transformação. Ou seja, a concepção de diálogo adotada pressupõe a problematização do conhecimento em sua relação com a realidade e com a prática.

Muitas ONGs de desenvolvimento rural adaptaram esta pedagogia a objetivos mais restritos, como a mudança técnica dos processos produtivos (com orientação agroecológica), representação política, associativismo, cooperativismo etc. A participação das pessoas na condição de sujeitos, como protagonistas, parece ser importante para forjar mudanças pretendidas. Nesse contexto, a instituição pode se abrir para um modo de intervenção que facilite a participação ativa na linha proposta por Paulo Freire (PERUZZO, 2013). Isso significa

que o fato de adotar uma abordagem participativa não implica necessariamente em uma intervenção livre de influência na qual o conhecimento é construído em conjunto.

Por meio de uma participação direcionada aos interesses da instituição é possível fazer com que os agricultores participem no cumprimento dos objetivos da organização, deixando de lado suas próprias necessidades. Ou seja, mesmo que a organização X exalte em seu discurso a preocupação em criar espaços para a participação do produtor, é preciso analisar minuciosamente como isso ocorre, pois, esse processo pode ser delineado para atender as necessidades da ONG e não as do produtor. As necessidades do agricultor normalmente são identificadas a partir daquilo que o extensionista interpreta, ou seja, a partir do seu ponto de vista. Essa percepção é baseada no conjunto de conhecimentos e valores do extensionista e não do agricultor.

Diante disso, depreende-se que por meio da problematização a abordagem dialógica da comunicação é capaz de ampliar os espaços de participação dos cafeicultores atendidos pela ONG do Brasil e permitir que se mobilizem em defesa dos seus desejos. No caso da organização X, os estudos de campo discutidos nos capítulos à frente esclareceram essas questões ao mostrar a relação entre as expectativas dos cafeicultores e o que ocorre na realidade do trabalho da organização.

1.2.O Terceiro setor, as ONGs e a busca por desenvolvimento rural no Brasil

O terceiro setor reúne uma multiplicidade de organizações dos mais variados tipos, entre elas as fundações, associações, movimentos sociais, sindicatos, igrejas, cooperativas, creches comunitárias etc. De forma conceitual, esse setor é composto por organizações privadas sem fins econômicos. Isso significa que elas devem gerar benefícios sociais, ambientais, culturais e podem inclusive comercializar e prestar serviços com o objetivo de manter sua finalidade (BRASIL, 2018). A amplitude do conceito fez com que um conjunto muito diverso de organizações se encaixasse no terceiro setor, inclusive instituições favoráveis a causas divergentes como é o caso dos sindicatos patronais e dos trabalhadores.

Em 2020, o Brasil estava entre os 10 países com maior número de ONGs no mundo com. De acordo com Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSC, 2019)⁸, foram registradas mais de 780 mil entidades no ano de 2019. O estado de Minas Gerais é o segundo

⁸ Mapa das Organizações da Sociedade Civil. Resultado de Consulta. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html?avancado=>. Acesso em 26. Jun. 2020.

com maior número de ONGs (85.802), perdendo apenas para São Paulo (156.000). No campo do desenvolvimento rural o nosso país conta com 2.293 instituições, destas 180 entidades estão localizadas em Minas Gerais. Nesse meio se encontra a ONG objeto de estudo desta pesquisa.

A instituição estudada nessa dissertação é chamada de ONG ou fundação, mas é registrada como associação privada em defesa dos direitos sociais⁹. No entanto, o trabalho de campo mostrou que os agricultores se referem a ela como “fundação” ou ONG. A filial da organização na Alemanha é uma fundação e os técnicos utilizam esse termo nos seus uniformes. De acordo com um dos técnicos, o termo “fundação” foi empregado para facilitar a comunicação, pois os cafeicultores tinham dificuldade em pronunciar o nome da instituição. Já o termo ONG é genérico e usado de maneira arbitrária no Brasil, pois não se encontra na legislação brasileira (ABONG, 2008). Então, esse termo abrange qualquer instituição sem fins econômicos, podendo ser utilizado para fazer referência às organizações do terceiro setor de maneira geral.

Apesar de se enquadrar no conjunto de organizações sem fins econômicos (terceiro setor), como já foi discutido acima, a ONG se denomina como “organização sem fins lucrativos que atua como uma plataforma no setor cafeeiro, buscando melhorar a perspectiva de vida dos cafeicultores familiares¹⁰”, ou seja, suas ações não podem possuir nenhuma atividade que gere lucro real. A instituição também possui título de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP¹¹) que permite a ela remunerar seus dirigentes, pleitear verba pública e receber doações dedutíveis do imposto de renda de empresas de lucro real (BRASIL, 2019).

Para compreender a atuação do setor no campo do desenvolvimento é importante estruturar um debate contextual sobre a sua consolidação no país e os motivos do seu surgimento. O termo “terceiro setor” apareceu no final da década de 1970, fundado por John Rockefeller que o definiu como sendo um conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos que sobrevivem por meio de doações de tempo e dinheiro. No Brasil, o terceiro setor chegou por volta da década de 1990 através da fundação Roberto Marinho (MONTAÑO, 2002). Essa

⁹ Associação Hanns R. Neumann Stiftung do Brasil. Informação Principal. Disponível em: <http://cnpj.info/ASSOCIACAO-HANNS-R-NEUMANN-STIFTUNG-DO-BRASIL-R-Eduardo-Gomes-Teixeira-Coelho-148-Lavras-MG-37200000>. Acesso em 06. Out. 2020

¹⁰ Informação disponibilizada em um documento intitulado “Fortalecimento de organizações âncoras de cafeicultores familiares no Sul e nas Matas de Minas Gerais” fornecido pela fundação do Brasil.

¹¹ Ministério da Justiça. **Entidades qualificadas como Oscip**. Resultado de consulta por parâmetro. Disponível em: <http://portal.mj.gov.br/SistemaOscip/resultadoconsulta.asp>. Acesso em 04. Out. 2020

proximidade entre o setor e as empresas de capital tornou questionável a neutralidade do termo e ampliou a discussão sobre a verdadeira funcionalidade dessas organizações.

A consolidação do setor no país ocorreu por três fatores: a adequação da Lei nº 9.790/99 citada acima, que aconteceu para possibilitar parcerias entre Estado e sociedade civil, a reforma administrativa ocorrida no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (de 1995 a 2002) e o esforço do empresariado em construir uma imagem de responsabilidade social. A reforma administrativa, pautada na descentralização da administração pública e no estímulo legal à participação cidadã, buscou atribuir responsabilidades às para solucionar os problemas sociais. O terceiro e último fator é o ativismo social, representado pelo discurso de filantropia empresarial e de responsabilidade social das empresas na busca pela construção de uma imagem pública positiva (CALEGARE; JUNIOR, 2009). Esse contexto de surgimento e consolidação do terceiro setor faz pensar sobre a sua autonomia de atuação e sobretudo no discurso que reproduzem com o público atendido, quase sempre voltado para o bem-estar dos mesmos. Torna-se questionável se o intuito é beneficiar a sociedade ou as organizações financiadoras das ações.

Os debates sobre o terceiro setor incluem-no em um sistema de três setores, sendo o primeiro setor representado pelo Estado, o segundo setor seria o mercado e o terceiro setor a sociedade civil que seria responsável por expressar os interesses populares (FERNANDES, 1994). Considerando a proximidade dessas instituições com as empresas fica difícil acreditar que o terceiro setor represente somente os interesses da sociedade. Para Montañó (2002) esse recorte é utópico e segmenta a realidade social na tentativa de atender a burguesia. Isso significa que para o Estado a existência de um setor que promova atividades de interesse público possibilita uma maior transferência de responsabilidades, sem comprometer a governabilidade. Para o mercado, o terceiro setor é visto como possibilidade de ampliação da visibilidade empresarial e de isenção de impostos. Desta forma, seria ingenuidade acreditar que essas instituições existem apenas como representantes legítimos dos interesses sociais.

Como dito acima, o termo ONG também é usado para fazer referência a esse setor. A análise dessa segunda nomenclatura de referência faz pensar no sentido da expressão “não-governamental”- No Brasil, para as ONGs críticas, significava estar em oposição ao governo, fazendo referência a uma certa independência dessas organizações em relação ao poder público. Contudo, na prática, o Estado é quem determina quais ONGs serão suas parceiras. Essas instituições, ao acessar políticas de financiamento, normalmente não contrariam o governo, pois

estão condicionadas aos recursos estatais. Dessa forma o “não-governamental” fica comprometida por terem sua sobrevivência condicionada a esses recursos [estatais] (MONTAÑO, 2002).

Outra característica questionável para o autor é o caráter “não lucrativo” que foi substituído no novo Código Civil pelo termo “não econômico”. Isso se dá pela mudança que inclui a possibilidade de auferir lucro desde que seja destinado a manutenção das atividades das associações, como a organização X. Ao ser financiadas por grandes empresas, essa característica acaba sendo questionada em virtude das intenções dessa parceria, que na maioria das vezes é expressa na isenção de impostos, visibilidade empresarial, propaganda etc. O debate sobre a legitimidade do caráter não-governamental, autogovernado e não lucrativo das organizações do terceiro setor mostra que o conceito teórico é diferente do que ocorre na prática. Essa perspectiva que isola o terceiro setor dos demais setores em uma análise desarticulada é idealista e não representa o que ocorre na realidade (MONTAÑO, 2002). Na prática algumas organizações desse setor, muitas vezes acabam sendo espaços para promoção e visibilidade de seus financiadores.

No caso da instituição X, grande parte do café que é produzido pelos cafeicultores atendidos é comprada pelo grupo Neumann, que é do mesmo fundador da organização, ou por torrefadoras parceiras internacionais. Ou seja, a ONG fornece serviço de assistência técnica no cultivo do café na busca por um padrão de qualidade que atenda ao seu próprio mercado. Diante disso, tanto a finalidade não econômica, como a não lucrativa parecem não ser as mais adequadas para descrever a atuação da instituição. Haja vista que, ao investir no melhoramento do café para depois comprá-lo ou intermediar a sua venda para empresas parceiras, a ONG parece atuar mais como uma atravessadora e/ou empresa do que como uma ONG.

Além de pôr em dúvida algumas características do setor, aproximação das ONGs com empresas de capital e com o governo também interferiu em sua forma de atuação. Por volta dos anos de 1960 e 1970 o trabalho dessas organizações era articulado com movimentos sociais e defendiam direitos de cidadania dos grupos marginalizados. Posteriormente, em 1990, o cenário instalado já era outro, a descentralização possibilitou que as empresas e o governo atuavam junto ao terceiro setor. A partir daí as organizações da sociedade civil precisaram aderir aos preceitos neoliberais que se baseavam na diminuição do tamanho e do papel do Estado na promoção de desenvolvimento social por meio de políticas públicas.

Os primeiros acontecimentos que contribuíram para o fortalecimento do empresariado nesse novo ajustamento foram o Prêmio Empresa-Comunidade (Prêmio Eco), em 1982, e a fundação Abrinq pelos direitos da criança e do adolescente. O Prêmio Eco mobilizou um grupo de empresários que fundaram o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) que tinha como objetivo motivar o empresariado a intervir para amenizar os problemas sociais. Essas iniciativas contribuíram para “[...] inscrever na agenda do empresariado brasileiro a relevância da intervenção classista nas questões sociais” (CASIMIRO, 2016, p. 130). Na verdade, tudo era articulado para se enquadrar nos moldes da filantropia empresarial e ampliar a visibilidade dessas empresas.

Diante disso, determinadas organizações do terceiro setor começaram a operar como parceiras do empresariado e do Estado. Essa realidade transformou sua maneira de atuação das ONGS, de uma postura crítica e combativa para um posicionamento mais conservador. Essa discussão é feita por Dias (2008) e por Coutinho (2005) em que os autores caracterizam atuação dessas ONGs no quadro abaixo:

Quadro 1: Trajetória das ONGs no Brasil e suas características de atuação

Progressistas	Conservadoras
<ul style="list-style-type: none"> • Surgem na década de 1960/70 • São críticas ao neoliberalismo • Adotam uma política contestadora e buscam independência do Estado • Priorizam a formação política • Palavras de ordem: autonomia, auto-organização, independência, direitos humanos etc. • Apoiadas pela igreja católica por meio da Teologia da Libertação • Buscam promover a “Educação Popular” 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgem nos anos de 1990 • São favoráveis ao neoliberalismo • Adotam uma política integradora e buscam atuar em parceria com o Estado, as empresas e agências de grande capital • Priorizam o desenvolvimento autossustentável • Palavras de ordem: geração de renda, ecologia, democratização, direitos de cidadania etc. • Apoiadas pela Renovação Carismática Cristã • Exaltam sua finalidade não lucrativa e sua filantropia
Político-mobilizadoras	Assistencialistas
<ul style="list-style-type: none"> • São mais politizadas e atuam em defesa das minorias, do combate às desigualdades, mobilização comunitária, redemocratização e ecologia • São reivindicatórias e mobilizadoras • Buscam representar politicamente seu público-alvo junto aos governos 	<ul style="list-style-type: none"> • São de iniciativa das elites • Alinhadas à concepção de responsabilidade social • Não buscam representar politicamente seu público-alvo • Os recursos são originários de transferência direta do governo ou por meio de captação de recursos privados através de doação comunitária e dos cidadãos nacionais.

Fonte: elaboração própria com base em Coutinho (2005) e Dias (2008)

O quadro 1 apresenta uma transição na maneira de atuar dessas instituições. Grande parte dessa mudança é justificada por uma transição na fonte de recursos dessas organizações. O período de 1960 a 1980 foi marcado pelo regime militar e nessa época muitas organizações da sociedade civil atuavam em defesa dos direitos humanos. Nesse período a principal fonte de recursos era advinda de agências de cooperação internacional de países desenvolvidos. No final dos anos de 1980, a política de financiamento internacional passava por uma mudança de prioridades. Os financiamentos estrangeiros diminuíram e as ONGs buscaram o apoio do Estado e do empresariado nacional (FEILER, 2014).

As ONGs também tiveram uma atuação muito importante no campo do desenvolvimento rural e nesse universo também se aplica o recorte feito acima. As propostas de desenvolvimento dessas organizações também sofreram alterações e foram influenciadas por demandas internacionais. Nos anos de 1980 a proposta era trabalhar com um “outro desenvolvimento” baseado em atender as necessidades básicas dos grupos excluídos e na adequação do modelo às características locais. As inspirações para esse conceito de

desenvolvimento estavam nos recortes econômicos e políticos. Motivadas pela ideia de democratização e na reivindicação dos direitos de cidadania, as ONGs buscavam incluir os setores populares na economia por meio de estratégias de produção. Essas estratégias tinham em comum a ideia de reconexão entre a agricultura e a natureza, por isso as propostas eram alternativas a modernização agrícola (DIESEL; DIAS, 1999).

A partir da década de 1990, as ONGs atuantes no desenvolvimento rural, influenciadas pela antropologia e ecologia, adotaram o conceito de desenvolvimento sustentável, mais especificamente: agricultura alternativa e agroecologia. A proposta era envolver a comunidade em ações desenvolvimentistas que buscassem igualdade social e sustentabilidade ambiental. Não é por acaso que essas propostas sofreram alterações. Na década de 1990 as preocupações mundiais giravam em torno do meio ambiente.

Um dos marcos dessa mudança foi a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92) para discutir a degradação ambiental e as alternativas de desenvolvimento alinhadas à proteção do meio ambiente. Então, muitos financiadores demandaram das ONGs a execução de projetos que gerassem dados quantitativos a favor da sustentabilidade e da proteção ambiental. Essas instituições tiveram que articular as demandas dos seus apoiadores com as necessidades dos produtores preocupados com a sobrevivência (DIESEL; DIAS, 1999). Na prática, as ONGs pareciam atuar mais como executoras de projetos que se adequassem as necessidades de empresas de “limpar a sua barra” por terem explorado recursos ambientais para lucrar.

A relação da organização X com suas origens mostra um cenário bem próximo das discussões supracitadas. A ONG é filial da organização X de Hamburgo na Alemanha, ambas pertencem ao grupo Neumann, que é um grupo formado por mais de 50 empresas envolvidas no mercado de café verde na Europa. Em 2020, a ONG possuía duas frentes de atuação no Brasil, como ONG, com sede em Manhuaçu-MG e em Lavras-MG e como empresa, por meio da Stockler Comercial e Exportadora presente em Manhuaçu (MG), Varginha (MG) e Vitória (ES). O trabalho de intervenção feito no Brasil é financiado pelo grupo Neumann, juntamente com outras empresas internacionais, tais como Tim Hortons, Fondazione, International Coffee Partners, Lavazza, Lofbergs, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), entre outras. A origem da fundação está no grupo Neumann, exportador e comercializador de café no exterior. A organização X do Brasil é parceira da Stockler e de outras exportadoras estrangeiras.

Esse cenário leva ao questionamento sobre os interesses conflitantes de um grupo empresarial que opera como exportadora de café e simultaneamente como ONG que se dispõe a promover o desenvolvimento de cafeicultores. Esse laço entre organização não governamental e empresa leva ao questionamento se de fato a primeira possui autonomia nas suas ações ou se suas atividades visam atender aos anseios mercadológicos da Stockler Comercial e Exportadora? No cenário apresentado há um paralelo com muitas entidades de assistência técnica e extensão rural que surgem nos 1990 para assessorar a modernização de sistemas de produção brasileiro. Buscava-se aumentar a produtividade para atender a demanda do mercado por meio de soluções prontas (FONSECA, 1985).

Levando em conta que a ONG, que é prestadora assistência técnica e extensão rural a cafeicultores mineiros em prol da melhoria no cultivo e na qualidade do café, foi fundada por um empresário da cafeicultura e é apoiada, em grande maioria, por torrefadoras internacionais. Questiona-se se o objetivo é “melhoria dos meios de subsistência em ambientes rurais tropicais, projetos para jovens, bem como a natureza e o meio ambiente”¹² ou se busca-se atender as exigências do mercado cafeeiro europeu. As questões levantadas até aqui trazem inferências de que a ONG parece atuar mais como atravessadora e/ou empresa na venda desse café do que como uma organização do terceiro setor. Nos próximos capítulos, a análise das entrevistas trará esse debate com mais profundidade.

Essa relação de proximidade com os seus apoiadores retoma o debate sobre as ONGs conservadoras e progressistas. Considerando o trabalho da instituição X e sua relação com as instituições parcerias, estima-se que não há uma caracterização definida. Grande parte do discurso da ONG acaba por enquadrá-la como uma organização progressista. Principalmente suas publicações impressas e nas mídias sociais que, na maioria das vezes, defendem discussivamente a autonomia e a independência do agricultor.

Por outro lado, o conteúdo de outras falas autorizadas e a até mesmo a forma de trabalho apresentam traços conservadores. Baseado nos argumentos de Dias (2008) e Coutinho (2005), tais como a busca pelo desenvolvimento sustentável, por geração de renda para os cafeicultores, a parcerias com o Estado e o empresariado e a exaltação de seu caráter filantrópico e não lucrativo. Na maioria das vezes, esses argumentos são exaltados pela instituição porque são valorizados por seus financiadores. Essas torrefadoras estão de fato interessadas em apoiar trabalhos de desenvolvimento sustentável, geração de renda etc. para serem vistas como

responsáveis tanto socialmente como ambientalmente. Essa é uma demanda do empresariado que quer se enquadrar nos moldes de filantropia empresarial e a ONG se apodera desse discurso para conseguir o apoio que almeja.

De acordo com a organização X, sua proposta de trabalho é alinhada na busca por um desenvolvimento sustentável através uma cafeicultura mais próxima do orgânico, do agroecológico e que valorize a economia solidária e as tradições locais. Para qualificar esse trabalho, a instituição procura motivar os seus atendidos a conquistar selos que expressem esses valores, como o selo Certifica Minas¹³, por exemplo. Essa demanda encontra motivações de origem europeias. A Alemanha, país de origem do grupo Neumann, está entre os 15 maiores emissores de gases do efeito estufa (BBC NEWS, 2018) e financiar projetos em defesa do meio ambiente pode ser uma de suas estratégias de publicidade. Diante disso, não parece plausível que a proposta de desenvolvimento da ONG tenha o único objetivo de melhorar as condições de vida dos cafeicultores e de sua comunidade.

Outra reflexão a ser feita é sobre o posicionamento dos agentes no processo de intervenção para o desenvolvimento sustentável. Esses agentes deveriam atuar como articuladores do conhecimento técnico e do saber local nesse processo (DIESEL; DIAS, 1999). No entanto, se considerado as raízes da fundação do Brasil e suas parcerias com exportadoras internacionais, talvez os agentes ocupem mais o papel de formuladores e defensores de determinadas propostas de desenvolvimento do que catalisadores das demandas dos cafeicultores.

Vimos que o terceiro setor se apresenta com um representante das demandas sociais, abraçando o idealismo de “chegar aonde o Estado não chega”, mas um olhar sobre a realidade mostrou que o discurso segue diferente da prática. Determinadas organizações desse setor, em especial as ONGs desenvolvimentistas, parecem subordinar-se às demandas de seus financiadores. A proposta de desenvolvimento articulada por elas também parece estar enraizada nas necessidades de seus apoiadores.

No entanto, não é um objetivo desse capítulo deslegitimar a ação das ONGs na promoção do desenvolvimento, em especial o desenvolvimento rural. O que esse tópico apresenta é uma discussão mais crítica sobre determinadas instituições que possuem uma

¹³ O selo Certifica Minas é uma garantia para o consumidor de que as propriedades adotam boas práticas agrícolas em todos os estágios da produção, atendendo também às normas ambientais e trabalhistas (IMA, 2020).

atuação interligada a seus financiadores. Algumas dessas organizações são inclusive criadas por parte de seus mantenedores como é o caso da instituição X do Brasil. As ONGs e o desenvolvimento rural tendem a constituir um campo contra-hegemônico até o início dos anos 2000. É neste campo que confluem educação popular, agricultura alternativa, agroecologia e participação para a transformação de realidades locais. Embora tensas, as relações com os financiadores não podem ser tachadas apenas como unidirecionais. Havia uma relação dialética importante que contribuiu para um olhar mais amplo para as iniciativas desenvolvimentistas (DIAS, 2004).

Essas instituições tiveram uma atuação importante na abrangência da concepção de desenvolvimento resultando na ampliação do que se entende por desenvolvimento rural e desenvolvimento local. Entretanto, nos contextos atuais esse cenário é um pouco diferente. Para compreender o que permeia as iniciativas de desenvolvimento rural é preciso analisar a origem e as particularidades das organizações que o impulsionam. Além disso, para perceber a verdadeira intenção desses processos desenvolvimentistas no rural torna-se necessário também investigar as variáveis em torno da mudança pretendida, tais como as disputas de classe, os segmentos sociais afetados pelo processo, os processos culturais e sociais (DIAS, 2004).

1.3. Comunicação para o desenvolvimento e o processo de intervenção no rural

Não é recente o emprego da comunicação como mecanismo para alcançar determinadas finalidades. Sua capacidade de persuasão contribuiu com sua instrumentalização nos mais variados setores, inclusive nos processos de intervenção para o desenvolvimento rural. A comunicação utilizada na intervenção rural seguiu uma proposta mais persuasiva, por exemplo para viabilizar o processo de modernização da agricultura, ocorrido nos anos de 1970, técnicos e agentes se esforçavam para convencer o agricultor a adotar determinadas técnicas. Nessa época a comunicação tinha um caráter difusionista e buscava implantar um modelo de agricultura tida como moderna com o emprego insumos, defensivos e tecnologias no campo.

O cenário mudou na década de 1980, quando percebeu-se que a modernização e a difusão de inovações não beneficiavam a todos e começou-se a valorizar os aspectos locais e participação do agricultor nos processos de intervenção. Concluiu-se que cada contexto possui desafios particulares e o uso de soluções prontas não dava conta disso. Era preciso compreender as limitações e as potencialidades para propor alternativas de intervenção, além de considerar as especificidades socioambientais do contexto. Mostrou-se fundamental analisar as experiências praticadas ao longo do tempo em cada localidade para compreender os efeitos das

soluções tecnológicas sobre o meio ambiente e sobre os aspectos socioeconômicos locais (DIAS, 2020)

Antes de aprofundar a discussão sobre a comunicação para o desenvolvimento, importa compreender a trajetória dos modelos de desenvolvimento adotados no nosso país. No período da segunda Guerra Mundial (1939-1945) acreditava-se que a inclusão de tecnologias avançadas, a ampliação das riquezas e do capital eram maneiras de alcançar o desenvolvimento. Esse modelo de desenvolvimento era baseado no crescimento econômico e na ideia de progresso. Segundo Peruzzo e Volpato (2019) na agricultura esse processo de modernização implicou em mudanças na forma de cultivo, incentivando o uso de agrotóxicos.

Os hábitos das comunidades agrícolas também foram influenciados. Começou-se a valorizar o uso de alimentos industrializados, e até o leite tirado direto da vaca perdeu espaço para a ordenha mecanizada. Em uma perspectiva territorial, o rural era tido como atrasado, suas tradições, valores, hábitos e o saber local eram vistos como obstáculos para o processo desenvolvimentista. Já o urbano, o moderno e o industrializado eram percebidos como referências a serem seguidas (FAVARETO, 2006). Essa concepção de desenvolvimento rural sofreu críticas por ser um processo excludente e ampliar as desigualdades sociais.

Esse período de modernização também foi marcado pela participação do capital estrangeiro no desenvolvimento dos países tidos como subdesenvolvidos. Nessa época muitas organizações atuantes no desenvolvimento foram financiadas por fundações internacionais. Esse cenário pode ser compreendido por meio da teoria da dependência, que se baseia na relação de dependência entre países de primeiro mundo e os de terceiro mundo, desenvolvidos e subdesenvolvidos ou avançados e atrasados, ricos e pobres. Nessa relação, o desenvolvimento ou a riqueza dos países de centro determina a pobreza ou o subdesenvolvimento das regiões periféricas (MACHADO, 1999). Apesar da teoria da dependência defender a igualdade de renda por meio da modernização e da industrialização, na realidade o que acontecia era uma relação de exploração dos modernos sobre os atrasados (PERUZZO; VOLPATO, 2019).

Na tentativa de pensar um processo desenvolvimentista mais inclusivo, o conceito de desenvolvimento ganhou uma abordagem mais abrangente. Nessa perspectiva, o desenvolvimento relaciona-se com existência da liberdade de ter acesso a alimentação, moradia, saúde, educação, à participação na vida social, política e econômica da comunidade (SEN, 2001). Isso significa que os parâmetros quantitativos e a ideia de crescimento econômico e progresso são insuficientes para aferir o desenvolvimento de uma sociedade. Sen é um liberal

que vê uma renovação da noção de desenvolvimento pela inclusão da pauta do combate às desigualdades. Para Favareto (2006), o conceito de Sen trouxe para uma teoria econômica, pautas sociais que se atentaram para a forma como as hierarquias e a desigualdade vêm influenciando a trajetória de grupos sociais.

Os anos de 1980 foram marcados por um processo desenvolvimentista preocupado em considerar as realidades locais e em contribuir com a equidade social. Começou-se a pensar em um desenvolvimento participativo ou “outro desenvolvimento” em resposta ao modelo anterior. Nessa nova dimensão, para desenvolver era preciso considerar os aspectos regionais, socioeconômicos e ambientais, de forma participativa e sem comprometer a reprodução do capital. O processo de comunicação se empenhava em provocar a mudança social (PERUZZO; VOLPATO, 2019).

Essa abordagem também foi criticada ao incluir o econômico como uma finalidade e utilizar a mudança social como objetivo do processo desenvolvimentista. Surgiu no final da década de 1990 a ideia do Bem Viver (*buen vivir*) como alternativa aos modelos de desenvolvimento anteriores, inclusive o desenvolvimento participativo. O Bem Viver é baseado em um outro modo de vida em que a preocupação é reunir o coletivo por meio da expansão de potencialidades e competências individuais em prol do equilíbrio social e ambiental. Na lógica do Bem Viver, a mudança social é universalista e instrumental no sentido de colocar a comunicação e a participação como ferramentas no processo de desenvolvimento (PERUZZO; VOLPATO, 2019).

O conceito de desenvolvimento rural considerado nesse estudo relaciona-se a um processo que considere a heterogeneidade das práticas agrícolas e sociais no campo. Esse processo também é influenciado pelas representações políticas construídas pelas famílias rurais pela busca por sustentabilidade ambiental (NAVARRO, 2001). Diante disso, defende-se um desenvolvimento rural abrangente no sentido de incluir as diferentes formas de agricultura e seus diversos atores sociais, numa perspectiva integrativa que não se limita estritamente a indicadores quantitativos.

No universo das ONGs de desenvolvimento rural, o estímulo à participação surge com diversas intenções estratégicas alinhadas às propostas de mudança estipuladas. Ao seguir essa perspectiva, os processos podem orientar práticas de valorização e resgate dos conhecimentos e métodos tradicionais no sistema cultivos, misturando-os com novas perspectivas incorporadas pelo técnico na intervenção (DIAS, 2004). Na perspectiva do desenvolvimento sustentável

deveria predominar a heterogeneidade de conhecimentos envolvendo o saber local e o científico. Os conhecimentos envolvidos no processo de desenvolvimento rural são híbridos e por isso o saber local não se reduz ao conhecimento tradicional (GUIVANT, 1997). Ou seja, o técnico precisa tentar superar esse conhecimento empírico por um conhecimento que partindo do sensível, alcança a razão, sem hierarquizar os saberes (FREIRE, 1983).

Nas vertentes próximas da modernização as práticas comunicativas sofrem influências exógenas, ou seja, os fatores externos orientam o desenvolvimento a ser alcançado. Nesse processo, a comunicação é geralmente verticalizada e instrumentalista. Já o desenvolvimento numa concepção mais abrangente é orientado de maneira endógena, ou seja, definido no interior de cada sociedade incluindo suas tradições, valores e projeções futuras. A comunicação utilizada é horizontal e dialógica, preconizando a participação de todos para alcançar o desenvolvimento de maneira autônoma (PERUZZO; VOLPATO, 2019). O quadro abaixo apresenta uma síntese explicando como a comunicação se processa em cada modelo de desenvolvimento:

Quadro 2: Aspectos teóricos da comunicação para o desenvolvimento

Modelo Difusionista	Modelo Participativo de comunicação	Lógica do <i>Buen Vivir</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Possui enfoque mecanicista e impositivo. • Parte de uma comunicação funcional, em uma perspectiva linear e operacionalizada por meio de papéis pré-definidos, como o papel de emissor, receptor, codificador ou transmissor, decodificador ou destinatário, código, canal etc. • Se processa em uma comunicação difusionista e persuasiva . 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui enfoque mais democrático, dialógico e horizontal. • Parte de uma comunicação participativa que emerge das demandas de grupos locais, centrada no desenvolvimento cidadão e em beneficiar a comunidade. • Preconiza o exercício de uma comunicação para o desenvolvimento dentro da perspectiva de comunicação para mudança social 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui uma proposta que integra aspectos culturais e a natureza em equilíbrio com o desenvolvimento. • Critica a comunicação para mudança social, pois acredita que essa concepção é instrumentalista, no sentido de colocar a comunicação a serviço ou como ferramenta para mudança social. • Parte da ideia de uma comunicação entendida como direito humano e distante dos paradigmas capitalistas.

Fonte: Elaboração própria, com base em Peruzzo e Volpato (2019).

Os autores discutem as características da comunicação utilizada no desenvolvimento apresentando as mudanças sofridas nas diferentes abordagens e destacando a influência do contexto político e econômico nas propostas de comunicação adotadas. Por meio do quadro acima é possível observar as mudanças da comunicação de acordo com as abordagens

desenvolvimentistas, partindo de um enfoque mais mecanicista, da comunicação na lógica do difucionismo, para uma comunicação mais interativa

A comunicação para o desenvolvimento no modelo difusionista era uma comunicação centrada na lógica de modernização em que é necessário implantar a adoção de inovações tecnológicas no campo. Neste modelo são essenciais a difusão de inovações e a transferência de tecnologias. Esta é a base do modelo: comunicação persuasiva para a adoção de inovações e mudança de comportamentos associada a inclusão dos agricultores em mercados de bens e serviços para a agricultura. Não se trata tanto de “recomendações” e sim de um processo de convencimento em que a comunicação persuasiva cumpre papel essencial para a educação instrumental (para uso de tecnologias) e assistência técnica para a resolução de problemas.

Nessa proposta, o extensionista busca em convencer o agricultor de que suas instruções eram as melhores opções para ele se desenvolver e aumentar sua rentabilidade. Não havia preocupação em utilizar uma comunicação dialógica e participativa e o agricultor exercia uma escolha: pela rejeição, pela adaptação da tecnologia à revelia das orientações do técnico, pelo silêncio, boicote... A seleção e a exclusão ocorria nessa dinâmica, em que o técnico procurava aqueles que respondiam melhor a sua proposta.

Essa perspectiva possui certa semelhança com a o agir estratégico discutido por Samborski; Silveira e Samborski (2017). Os autores articulam a Teoria da Ação Comunicativa de Habermas com o campo da extensão rural na tentativa de encontrar alternativas para os efeitos da modernização. No agir estratégico ou teleológico a linguagem é usada para influenciar o outro e alcançar determinado objetivo, sem interação. Baseia-se nos planos individuais da ação e nos efeitos da fala e não na troca de mensagens.

No modelo participativo a comunicação é horizontal e endógena, ou seja, é definida no interior de cada sociedade, considerando suas tradições, seus valores e os objetivos futuros dessa sociedade (PERUZZO; VOLPATO, 2019). Nesse sentido, a comunicação para o desenvolvimento no modelo participativo deve priorizar a interação por meio de práticas dialógicas e participativas mesmo sendo que se busque uma mudança formulada pelo agente externo. Já a lógica do Bem Viver parte de uma comunicação relacional e capaz de construir convivência. Esse modelo é crítico a todas as abordagens anteriores, inclusive o modelo participativo de comunicação. Para os estudiosos do Bem Viver, a proposta do modelo participativo instrumentaliza a comunicação ao incluir a mudança social como finalidade do processo, além de trabalhar com a ideia de crescimento econômico e capacidade de consumo

presentes na concepção de mudança social. Outra crítica feita a esse modelo refere-se a sua identidade assistencialista e incapaz de dar conta do processo de comunicação dentro de seus vínculos individuais, coletivos e com o meio social (PERUZZO; VOLPATO, 2019).

A comunicação para o desenvolvimento no Bem Viver é centrada na capacidade de “escutar para falar; saber o que se fala; e referendar as palavras com os atos” (BASPINEIRO, 2016). Para o autor, o saber ouvir para saber o que falar se dá no sentido educacional da comunicação, pois não está relacionado com publicidade ou com estratégias de transmissão e persuasão, mas com práticas dialógicas e argumentativas na construção compartilhada de novos conhecimentos. Provavelmente esse seja um modelo mais utópico e idealista por não incluir perspectivas econômicas e ser “centrado na primazia do ser humano sobre o mercado” (PERUZZO; VOLPATO, 2019, p. 22)

De maneira geral, a comunicação para o desenvolvimento deveria seguir uma dimensão popular, valorizar a democracia participativa e dar importância para as características locais (BODERNAVE, 1993). No rural essa comunicação pode ser compreendida como uma forma de intervenção na qual o agente de desenvolvimento está na figura do extensionista. Ele é quem estabelece relação entre o público atendido e a organização.

A “intervenção” refere-se a um sistema organizado de ação que envolve os atores, a estrutura, os processos e um objetivo (CHAMPAGNE *et al.*, 2011). Uma de suas características é a valorização de novas práticas, em detrimento do conhecimento acumulado de experiências anteriores, tendo o desenvolvimento como finalidade principal. Nesse processo, a intervenção é baseada na aplicação de um pacote externo e pré-definido que busca estimular o desenvolvimento de algumas habilidades no agricultor.

Considerando o contexto de atuação da fundação em Minas Gerais, considera-se que o ideal seria que a intervenção fosse fruto de ações pedagógicas e comunicativas, objetivando viabilizar um desenvolvimento protagonizado pelos agentes locais (DEPONTI, 2010). Para superar a objetividade do difusionismo e reconhecer a existência de outros mundos e outras formas de validade no rural deve-se priorizar um agir comunicativo em que a linguagem é um meio de entendimento entre falantes e ouvintes (SAMBORSKI; SILVEIRA; SAMBORSKI, 2017). Isso significa que para vencer essa abordagem persuasiva é preciso considerar a estrutura de entendimento do agricultor incluindo sua visão de mundo, suas limitações socioeconômicas e cognitivas. Essa pode ser uma maneira de ampliar o diálogo e favorecer uma ação extensionista mais comunicativa.

Todavia, os agentes de desenvolvimento ou extensionistas muitas vezes não possuem uma formação suficiente para serem mediadores entre o conhecimento científico e o saber local em perspectiva de construção conjunta da proposta de intervenção. Esses agentes acabam exercendo o papel de porta-vozes de suas agências resultando em uma intervenção despreocupada com a autonomia dos agricultores, tornando-os dependentes do processo e incapazes de solucionar seus próprios problemas (DEPONTI, 2010). Corroborando com a autora, Dias e Diesel (1999) afirmam que em um processo de desenvolvimento mais abrangente o protagonismo deve-se fundamentar na possibilidade de construção do conhecimento, “prevendo-se que o técnico atue apenas como catalisador do processo. Não lhe cabe “formular” ou “defender” propostas de desenvolvimento” (*Idem*, p.12).

É importante reconhecer que o técnico, na maioria das vezes, não possui uma postura neutra. No entanto, essa pesquisa defende a importância de considerar as necessidades, as expectativas e as especificidades dos agricultores brasileiros nos processos de assistência técnica e extensão rural, em especial quando mediados por organizações internacionais como é o caso da organização X. Esse pode ser o caminho para a construção de propostas nas quais os produtores sintam-se incluídos no processo e não apenas receptores e/ou objeto da intervenção.

De acordo com a ONG, o trabalho é feito por meio do Modelo de Assistência Técnica e Coletiva (MATC¹⁴), que busca o desenvolvimento integral no sentido de adaptar novas tecnologias para promover o desenvolvimento local. Esse modelo de intervenção tem como pré-requisito a organização dos agricultores em cooperativas ou grupos informais para o atendimento coletivo. A proposta vem sendo adotada desde 2010 no lugar do atendimento individualizado. A fundamentação da proposta está na mudança local como derivação de uma intervenção para mudar a base técnica da produção com o objetivo de produzir “melhor”, mais e gerar renda para alcançar o mercado com produtos sustentáveis alcançando o desenvolvimento local. No entanto, essa pretensão de fazer com que os cafeicultores produzam melhor parece estar alinhada a busca por um produto bem específico, o café especial.

Essa perspectiva de promoção do desenvolvimento da ONG alemã parece dialogar com as vertentes defensoras do desenvolvimento como eliminação das fontes de privação da liberdade, sendo essas a pobreza, a negligência de serviços públicos, a carência de oportunidades econômicas e a interferência opressiva do Estado. Nesse sentido, mesmo

¹⁴ As informações sobre o modelo foram escritas com base no manual do Modelo de Assistência Técnica Coletiva (MATC), disponibilizado pela organização de autoria do diretor da Fundação, Elio da Cruz Brito.

considerando que as questões econômicas por si só não são suficientes para garantir o desenvolvimento, entende-se que a riqueza pode eliminar parte dessas fontes de privação da liberdade (SEN, 2001). Talvez por isso, a ONG defenda a formação de empresários competitivos na cafeicultura como tentativa de ampliação da renda dos agricultores. Com isso, a pesquisa de campo mostrou que os casos de sucesso da fundação são sempre aqueles cafeicultores que vencem o concurso de qualidade e exportam o seu café. Geralmente, produtores mais capitalizados e tecnificados.

Além de discutir as formas de desenvolvimento e as vertentes que podem ter inspirado a proposta da organização X, é importante refletir como é articulada a participação do técnico e do agricultor na intervenção. No processo de comunicação para o desenvolvimento rural as práticas comunicativas podem ser utilizadas em ações capazes de gerar autonomia ou dominação dos agricultores. Para compreender como o papel do extensionista e dos agricultores podem ser articulados nas propostas de extensão, o quadro abaixo traz seis modalidades de extensão rural e como a comunicação o extensionista e o produtor se processam nesse ambiente.

Quadro 3: Modalidades de extensão rural e o papel da comunicação

Modalidade	Papel do extensionista	Papel do agricultor	Foco da ação	Objetivo da extensão
Difusão de informações	Produtor e divulgador de informações e conhecimentos	Receptor passivo de informação e tecnologia	Difusão de informações por meio da mensagem a ser transmitida	Despertar interesse e influenciar as decisões do agricultor por mudança e/ou inovação
Comunicação dialógica	Mediador	Interlocutor (produtor e emissor de mensagem)	Buscar a construção de um processo comunicativo como espaço de construção de significados	Facilitar o diálogo e buscar a compreensão compartilhada sobre determinado assunto a fim de fundamentar as tomadas de decisão
Educação/capacitação	Educador	Aquele que precisa ser capacitado	Envolver o agricultor em um processo de ensino-aprendizagem	Capacitar o agricultor para gerir seu sistema produtivo e tomar decisões
Assistência/orientação técnica	Tutor e especialista na técnica	Subordinado a técnica, devendo obediência as práticas passadas pelo extensionista	Inserção e assistência de determinada técnica ou tecnologia no sistema produtivo	Oferecer orientação sobre o uso eficiente de determinada tecnologia ou técnica
Assessoramento/consultoria	Orientador	Sujeito de conhecimentos, interesses e demandas..	Construção de um processo colaborativo entre o extensionista e o agricultor	Criar um ambiente de interlocução entre assessor e assessorado baseado na interação
Facilitação de processos	Facilitador e articulador de interesses distintos	Sujeito de conhecimentos, interesses, demandas e limitações.	Interação social entre os agricultores e agentes sociais diversos	Possibilitar acordos, ajudando a definir objetivos comuns para a ação coletiva

Fonte: elaboração própria, com base em Dias (2020).

O quadro 3 traz uma síntese das diferentes formas de intervir no meio rural. As modalidades de extensão referem-se a maneira como as atividades são estruturadas pelo agente externo para possibilitar a intervenção no campo. As modalidades supracitadas possuem características que permitem seu uso em determinados contextos. Se o agente busca implementar o uso de determinada tecnologia, a difusão de informações parece ser a modalidade mais adequada por seguir uma abordagem diretiva e baseada no convencimento. Após convencer o produtor, o extensionista pode utilizar as modalidades de

Educação/capacitação e Assistência técnica para ensinar sobre o uso e a gestão dessa nova tecnologia, por exemplo. Nesse sentido, importa esclarecer que as seis modalidades da ação extensionista são inter-relacionadas. Isso significa o agente pode utilizar mais de uma abordagem em uma mesma situação (DIAS, 2020).

Essa reflexão refere-se à capacidade da comunicação de conduzir os processos. Entretanto, assim como na perspectiva dialógica/relacional *versus* o paradigma instrumental/funcionalista, não é possível haver uma ruptura de abordagens. Mesmo que a comunicação para o desenvolvimento no rural busque se adequar a um contexto de maior valorização dos atores locais de forma participativa, não é possível abandonar totalmente as propostas defensoras de uma comunicação para o desenvolvimento exógeno e diretiva.

Falar em comunicação no contexto de assessoria de uma ONG internacional com cafeicultores mineiros remete a pensar em como a comunicação é operacionalizada na intervenção. Essa reflexão pode indicar quais modalidades da ação extensionista são mobilizadas pelo agente na intervenção. Sendo a intervenção um sistema organizado de ação envolvendo agentes ou atores, uma estrutura, processos e um objetivo (CHAMPAGNE, *et al.*, 2011), estima-se que a comunicação seja a ferramenta responsável pela conexão desses elementos.

A organização X trabalha com a assistência técnica coletiva por meio do MATC, mencionado anteriormente. De acordo com a ONG o objetivo é que cada produtor possa solucionar sozinho os seus problemas na lavoura. Para isso, aplica-se um modelo criado pela organização, no qual os agricultores devem aprender a identificar as principais pragas e doenças da lavoura e recorra ao técnico apenas após esse processo. Observa-se que, nessa proposta a metodologia aplicada para que o agricultor seja competitivo e tenha autonomia na solução de problemas já vem pronta. Não é feito um diagnóstico local com o objetivo de identificar as possíveis necessidades e limitações.

A própria modalidade escolhida pela organização já diz sobre sua forma de atuar no campo. A assistência técnica é uma modalidade de ação extensionista que possui foco no manejo e na inserção de determinada técnica ou tecnologia no sistema. Para não ficar dependente do agente externo, o produtor precisa seguir de maneira disciplinadas as exigências do processo. Essa modalidade normalmente não é fundamentada em abordagens participativas (DIAS, 2019).

Esse processo se aproxima de uma abordagem diretiva ou *top-down* (de cima para baixo) expresso concepção tecnocrata, autoritária, centralista, estática e normativa (NIRENBERG *et al.*, 2000). As decisões não são tomadas em conjunto com o agricultor e o processo exclui aqueles que não se adaptam, por diversos fatores inclusive de ordem econômica, e que não possuem a disciplina de seguir o que lhes foi pedido. Pensando nas motivações da ONG para atuar no Brasil, estima-se que essa abordagem seja funcional ao que a ONG procura. Levando em conta que a instituição busca melhorar as técnicas de cultivo para fazer com que o cafeicultor produza um café diferenciado para depois exportá-lo, estima-se que uma abordagem mais técnica e normativa cumpra o papel de alcançar esse padrão.

A assistência prestada pela instituição X aos cafeicultores por meio do MATC é voltada para o cultivo, manejo e também comercialização do café, que normalmente é exportado para a Europa. Tendo em vista a ligação entre a ONG e sua filial na Alemanha, o uso da língua estrangeira nas mídias e também na venda do café por meio de concursos e leilões estima-se que seja desafiador para os produtores compreenderem de fato todo o processo. Veremos adiante, no segundo capítulo, ue, mesmo que eles se atenham as técnicas passadas de maneira disciplinada como prevê a modalidade referente a assistência técnica, o uso de um idioma que eles não compreendem faz com que eles estabeleçam uma relação de dependência com a ONG, principalmente na comercialização.

De acordo com o manual, o MATC é fundamentado no protagonismo e na participação do agricultor para solucionar os problemas no cultivo. A análise do manual aponta para o uso do modelo participativo de desenvolvimento em que a comunicação é dialógica e prioriza a participação na busca por mudança. Entretanto, ao refletir sobre a modalidade de extensão rural adotada e a relação da instituição com seus parceiros e apoiadores seria utópico acreditar que a organização X do Brasil tenha o objetivo de captar as demandas dos agricultores de Manhuaçu (MG). Ao receber apoio empresarial, principalmente das torrefadoras, e do grupo Neumann, a ONG aproxima sua atuação da prestação de serviços para essas organizações.

Destaca-se que o questionamento central desse debate não é o fato da ONG atuar no Brasil e basear-se em demandas estrangeiras em detrimento das necessidades locais e dos desejos dos cafeicultores. Reconhece-se que muitas iniciativas de extensão rural buscam atender o empresariado. Seja na implementação de um cultivo associado a um adubo da marca X de determinada empresa ou no uso de um pesticida específico, por exemplo. O que esse

debate questiona é o fato de uma organização internacional constituir uma ONG no Brasil para atender aos seus próprios interesses.

Se o objetivo é implantar boas práticas agrícolas para o cultivo do café especial (que é o café que interessa a instituição X pois, o café tradicional não é exportado) e obter selos socioambientais, para atender a demanda do empresariado por certificados relacionados a filantropia empresarial, a comunicação para o desenvolvimento dificilmente terá a finalidade de atender as demandas locais e contribuir para a autonomia do agricultor. Observa-se que os resultados que a fundação busca parecem estar atrelados ao mercado cafeeiro internacional, tanto no cultivo desse café de alta qualidade, quanto na busca por agregar valor as empresas que financiam o trabalho por meio da visibilidade social. Nesse cenário, as necessidades e os desejos dos agricultores podem até ser ouvidos, mas dificilmente serão considerados e/ou priorizados.

A origem alemã da instituição também não pode ser esquecida ao refletir a atuação em território brasileiro. O desenvolvimento baseado na modernização e na comunicação difusionista pressupõe a implantação de tecnologias em países subdesenvolvidos, como o Brasil. Nesse processo, as tradições e a cultura local são empecilhos para alcançar os países desenvolvidos, como a Alemanha por exemplo. Não é de hoje que as nações mais desenvolvidas exploram as regiões em desenvolvimento. A teoria do imperialismo explica o subdesenvolvimento como resultado dessa exploração expressa na ação imperialista das potências que buscam manter os países de periferia como exportadores de produtos agrícolas e/ou matéria prima. Isso se dá porque a industrialização possui mais valor agregado do que a produção agrícola (BRESSER-PEREIRA, 2005).

Essas questões podem explicar as motivações que levaram a organização X a atravessar o continente europeu e atuar no Brasil. Ao deixar de lado o discurso da organização e refletir o seu contexto de trabalho, estima-se que suas motivações estão na possibilidade de obter, a um baixo custo, um produto (café especial) que atenda às expectativas dos consumidores estrangeiros. Isso pode se dar ao considerar dois fatores: 1) as condições climáticas e geográficas do estado de Minas Gerais, em especial a região de Manhuaçu e Lavras, para a produção do café especial. O estado mineiro possui uma grande extensão territorial, presença de uma topografia acidentada (morros) e sazonalidade bem definida. Essas características favorecem a produção de um café de qualidade com uma variedade extensa de sabor (ALVES *et al.* 2011). Por isso o estado vem conquistando espaço na produção do café especial, aquele

café produzido em pequena escala, de alta qualidade e que atinge a pontuação mínima da escala da Metodologia de Avaliação Sensorial da SCA (Specialty Coffee Association) (REIS, 2017).

O segundo motivo refere-se 2) ao fato do Brasil ainda ser um país agrícola e em desenvolvimento, o que resulta no baixo valor agregado da mão de obra e no preço dos produtos. Haja vista que a indústria exige um trabalho mais especializado do que a agricultura e por isso nos países agrícolas o valor agregado é menor (BRESSER- PEREIRA, 2005). Por isso, para as torrefadoras internacionais é mais vantajoso investir no cultivo do café em Minas Gerais para depois processar e revender na Europa. Uma discussão que transcende a concepção idealista de “ajuda aos países menos desenvolvidos”, apresentando uma perspectiva crítica.

Essa reflexão pode explicar a necessidade da ONG em adotar uma comunicação mais diretiva e um modelo de extensão baseado na assistência técnica. Pode-se dizer que o objetivo central não é melhorar o modo de produção e comercialização desses cafeicultores, mas fazer com que eles contribuam com a exportação de um café específico. A melhoria no cultivo e na renda desses agricultores podem ser benefícios secundários da ação, mas não podemos dizer que são motivações para a instituição X. Nesse sentido, a abordagem diretiva contribui para que a organização faça a gestão das técnicas e tecnologias necessárias. Nesse processo, o agricultor não é chamado para participar das decisões em relação a tecnologia e nem em relação as melhores alternativas para o seu contexto.

CAPÍTULO 2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PRATICADA PELA ONG E A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS E CAFEICULTORES DE MANHUAÇU-MG

*Era florada, lindo véu de branca renda
Se estendeu sobre a fazenda, igual a um manto nupcial
E de mãos dadas fomos juntos pela estrada
Toda branca e perfumada, pela flor do cafezal*

*Meu cafezal em flor, quanta flor do cafezal
Meu cafezal em flor, quanta flor meu cafezal*

(Flor do Cafezal- Cascatinha e Inhana)

2.1. Apresentação

A comunicação pode assumir diferentes características em contextos organizacionais, podendo ser planejada e desenvolvida numa perspectiva dialógica ou adotada com viés instrumental, caracterizado por práticas unilaterais que revelam uma comunicação mais conservadora ou tradicional. Em sua perspectiva interativa, a comunicação possibilita a busca pelo entendimento, valorizando o diálogo e as diferentes visões de mundo dos participantes da interação. No trabalho com os agricultores a comunicação também pode seguir uma perspectiva mais dialógica permitindo questionamentos e problematizações. Nessa vertente, os elementos em torno da recepção da mensagem, tais como as estruturas de compreensão, as crenças, limitações econômicas, sociais e cognitivas, são considerados na ação comunicativa e podem contribuir com uma comunicação mais democrática e libertadora.

O objetivo deste capítulo é compreender como a organização X operacionaliza a comunicação organizacional para se relacionar com os agricultores por ela atendidos. Para tanto, apresenta-se a estrutura de comunicação, analisa-se os documentos que guiam as atividades, como o planejamento da instituição e o plano de comunicação, assim como canais utilizados e, por fim, a percepção que os agricultores têm sobre o processo comunicacional. Essas informações lançam luz à perspectiva de comunicação empregada pela fundação já que nos interessa conhecer se a instituição atenta para os fatores que podem aproximar o conteúdo da mensagem da vida dos cafeicultores ao considerar o contexto, a cultura e as informações demográficas.

Para a construção desse capítulo, adota-se como metodologia utilizada a revisão teórica, a realização de entrevistas com alguns cafeicultores e funcionários da instituição X e a participação em uma assembleia de constituição da Cooperativa de Cafeicultores da Região das Matas (Coopermatas). A vivência dessa reunião juntamente com as experiências testemunhadas nas visitas às casas dos cafeicultores também serviu para contribuir com o estudo.

Esse texto divide-se em duas seções. A primeira discute a CO praticada pela fundação por meio da análise das falas dos funcionários e os canais que a instituição utiliza para se comunicar. A segunda seção é voltada para compreender a percepção dos agricultores sobre as ações de comunicação. Para isso, utilizou-se a análise e as experiências das entrevistas feitas com os cafeicultores.

2.2. A Comunicação Organizacional na prática da ONG

A Comunicação Organizacional (CO) auxilia a gestão e caracteriza a forma como a organização lida com seus públicos, podendo ser de forma dialógica e interativa ou comunicando de maneira instrumental e funcionalista. A CO estratégica é aquela que cumpre a sua missão sem deixar de lado a questão humana, ou seja, valorizando as pessoas. Essa comunicação pode adotar uma vertente mais conservadora, preocupada com métodos e resultados, ou mais interativa e dialógica. Em uma concepção mais interativa, a comunicação é mais complexa, pois consideram-se as incertezas e as realidades situacionais. Nessa perspectiva, os contextos, a diversidade, a cultura e o universo cognitivo dos indivíduos são elementos importantes para a comunicação, sendo que os processos interativos favorecem o cumprimento dos objetivos organizacionais (KUNSCH, 2018).

Para a autora, a comunicação estratégica interativa busca superar a visão mecanicista e instrumental e considerar a importância de uma vertente mais humanista. O modelo mecanicista, representado na CO conservadora, deu base para o paradigma funcionalista e parte da premissa que o comportamento comunicativo é algo mensurável, tangível e padronizado. Contudo, essa perspectiva centrada na eficácia organizacional não atendia as demandas que emergiam no relacionamento das instituições com seus públicos e então começaram a surgir modelos mais abrangentes.

Diante disso, iniciou-se nos anos de 1980 alguns debates em torno de uma CO mais inclusiva e os paradigmas interpretativo e crítico começaram a fazer parte das práticas comunicativas nas organizações. O paradigma interpretativo prioriza as interações entre as

pessoas e os processos simbólicos resultantes delas. Nesse modelo a cultura, as falas e a narrativa de cada pessoa são valorizadas. Para o paradigma interpretativo, as organizações são culturas e constroem suas realidades por meio da comunicação, ou seja, “a organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2006, p. 167). Já o paradigma crítico trabalha com relações de poder nos contextos organizacionais e é resultado de uma visão dialética. Nessa concepção, as organizações são arenas de conflito e deve-se dar maior atenção para as classes oprimidas como os trabalhadores, as mulheres e outros grupos minoritários (KUNSCH, 2009).

Para o trabalho com os agricultores, deve-se levar em conta que a comunicação é processada e compreendida de acordo com as diferentes visões de mundo desses sujeitos. Nesse sentido, considerar a estrutura de entendimento é dar importância para as diferentes tradições, crenças e culturas que podem ser expressas nas visões de mundo e nas pretensões de validade do produtor (SAMBORSKI; SILVEIRA; SAMBORSKI, 2017). Isto é, incluir o saber popular e o contexto cognitivo, econômico e social como fatores importantes para a comunicação no campo.

Para os funcionários, práticas comunicativas dentro dessas perspectivas podem fazer com que eles se sintam mais incluídos nos objetivos organizacionais e fortalecer o senso de pertencimento à instituição. Para a organização, desenvolver esse tipo de CO pode favorecer a aproximação com os públicos e fortalecer sua imagem institucional. Contudo, o objetivo desse debate não é recusar a importância e as contribuições da comunicação funcionalista e orientada para gerar resultados quantitativos para as organizações, mas salientar a relevância da perspectiva interpretativa e crítica como alternativas mais democráticas e participativas para alcançar os objetivos organizacionais.

Mesmo utilizando a CO para alcançar resultados, as organizações podem adotar uma perspectiva mais integrada e preocupada com a participação e a interpretação das mensagens por parte de seus públicos (KUNSCH, 2018). Considera-se para essa pesquisa que a comunicação dialógica, interpretativa, humanística e crítica possuem sentido semelhante e referem-se a práticas comunicativas preocupadas com a troca de significados, opondo-se à concepção funcionalista de uma comunicação limitada a emissão e recepção de mensagens.

A comunicação precisa ser compreendida como um fenômeno, um processo social e não somente como transmissão de informação. Como fenômeno ela transcende o campo instrumental e analítico e é expressa na capacidade de sentir as coisas, de captar os sinais emitidos, as transformações sofridas as interrelações e as trocas (CURVELO, 2009). A

comunicação como fenômeno possibilita compreender aquilo que não é verbalizado, os silêncios, os “não ditos” (BALDISSERA; MAFRA, 2019, p. 4). Essa comunicação que atenta para os acontecimentos também revela conteúdos importantes e pode ser contemplada nas dimensões interpretativa e crítica da CO.

Vimos no primeiro capítulo dessa dissertação que mesmo havendo uma concepção contemporânea que valoriza uma CO dialógica e humanista não significa que o modelo anterior tenha sido completamente abandonado. Isto é, mesmo que a organização adote uma CO estratégica mais interativa, não é possível romper totalmente como o modelo legitimado anteriormente. Contudo, parte-se da ideia de que as concepções interpretativas e críticas favorecem a função dialógica e transformadora da comunicação (KUNSCH, 2009), possibilitando que o agricultor se expresse e tenha seus desejos considerados no processo de intervenção.

Nas organizações do terceiro setor, o planejamento da comunicação é importante por permitir que as ações sejam mais efetivas e considerem a realidade dos públicos daquela instituição (KUNSCH, 2007). Por meio dele são pensadas as mensagens, a interpretação e as melhores formas de alcançar cada público, etc. Entretanto, em virtude da escassez de recursos, muitas organizações do terceiro setor não possuem um profissional de comunicação para realizar esse planejamento e acabam investindo pouco na área. Diante disso, as atividades comunicacionais tendem a ser pouco planejadas e desenvolvidas apenas quando necessárias, tornando-se eventuais (PIRES, 2014). Com uma CO pouco profissionalizada e tratada no contexto da urgência, as ações tendem a ser pouco assertivas, no sentido de comunicar com os diversos públicos da instituição.

Esse tópico busca discutir a comunicação pode influenciar na compreensão da mensagem e na participação por parte dos produtores atendidos pela organização X. Para isso utilizou-se o debate sobre a CO e seus paradigmas dentro da vertente interativa e conservadora. Levando em conta que a prática de uma comunicação dialógica, interpretativa e preocupada com o processo de entendimento possibilita que o produtor possa questionar e explicitar discordâncias sem sofrer coerções. Para compreender como essa comunicação se processa na prática foram realizadas três entrevistas, sendo uma com o gestor da instituição X no Brasil e duas com dois técnicos da ONG. O quadro abaixo traz o perfil desses profissionais:

Quadro 4: Perfil dos funcionários que fizeram parte da pesquisa

Funcionário	Cargo	Formação
1	Gestor	Engenheiro Agrônomo
2	Técnico	Técnico Agropecuário
3	Técnico	Bacharel em Cooperativismo

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa, 2020.

A entrevista com o gestor seria realizada por videoconferência, pois o trabalho de campo foi em Manhuaçu-MG e ele é locado na filial organização X em Lavras-MG. Além disso, no período em que ficou combinado essa entrevista, ele foi afetado pela pandemia de Covid-19¹⁵. Por isso, as regras de isolamento social impossibilitaram o deslocamento até esses entrevistados. Entretanto, o funcionário 1 pediu para responder o roteiro de forma escrita e no momento da entrega das respostas informou que somente revisou o texto porque uma outra funcionária teria respondido para ele. Talvez por ter delegado a tarefa para outro funcionário seja uma forma de eximir-se da responsabilidade referente as respostas, haja vista que o gestor fez questão de expor que apesar de ter revisado o texto, as respostas eram de outra pessoa.

A organização estudada nesta dissertação, a instituição X, não possui um setor estruturado de comunicação no Brasil. “A comunicação da fundação é coordenada pela filial de Hamburg, Alemanha onde existe um setor de comunicação estruturado com especialistas da área” (FUNCIONÁRIO 1, 2020). As ações comunicativas brasileiras são desenvolvidas por uma equipe de engenheiros agrônomos, mas são avaliadas pela filial alemã. A presença de profissionais da agronomia na prática da extensão rural foi intensa no período da Revolução Verde em que o foco era modernizar para aumentar a produtividade no campo. Nessa época, a comunicação era caracterizada pelo difusionismo na tentativa de vender soluções prontas para os agricultores e o agrônomo era visto como aquele apto a difundir essa ideia, pois ele tinha o conhecimento científico sobre a agricultura.

No contexto de trabalho da organização X do Brasil, entende-se que essa CO desenvolvida por engenheiros agrônomos pode ter traços desse período. Pensando na importância de uma comunicação dialógica com os agricultores e na relevância de não desvalorizar o saber local por meio da persuasão, entende-se que um profissional de comunicação seria mais apto para pensar essas ações e orientar os técnicos para lidar com os

¹⁵ O ano de 2020 foi marcado pela pandemia do Corona Vírus (Covid-19) no mundo todo. Um vírus transmitido pelo ar ou pelo contato com a pessoa contaminada. No Brasil a pandemia atingiu seu pico em agosto de 2020 e o país precisou se adaptar às regras de isolamento social para evitar o contágio.

agricultores. Um engenheiro agrônomo possui uma formação apta para trabalhar as questões técnicas da agricultura. Sendo assim, estima-se que um profissional da comunicação poderá contribuir para melhorar a abordagem e o relacionamento interpessoal desse engenheiro com os mais diversos perfis de produtor. Além disso, esse profissional poderá discutir sobre o uso de metodologias participativas e ferramentas para estimular a interação no processo de intervenção rural.

De acordo com o funcionário 1, a CO da fundação possui três funções: 1) comunicar a realidade enfrentada pelos agricultores para gerar melhorias para os mesmos (essas melhorias seriam voltadas para o universo do café, tais como novas práticas de controle de pragas, doenças e adversidades climáticas, técnicas de armazenagem, etc.), 2) dar visibilidade para os impactos gerados pela fundação e 3) comunicar internamente, com as equipes, e com as famílias atendidas de forma transparente. Esses objetivos se aproximam da concepção humanística na medida em que consideram a realidade dos produtores ao pensar ações de melhoria e buscam a realizar uma comunicação transparente com esses atendidos e com os funcionários da organização. Já a esforço em divulgar os impactos gerados pela instituição X relacionam-se mais com uma comunicação propagandística e mais instrumental em que o foco está no resultado da ação comunicativa. Ou seja, o foco pode estar na construção de uma imagem positiva, provavelmente para conseguir mais financiamento. O resultado da comunicação tende a estar na imagem institucional da ONG e no aumento do número de apoiadores.

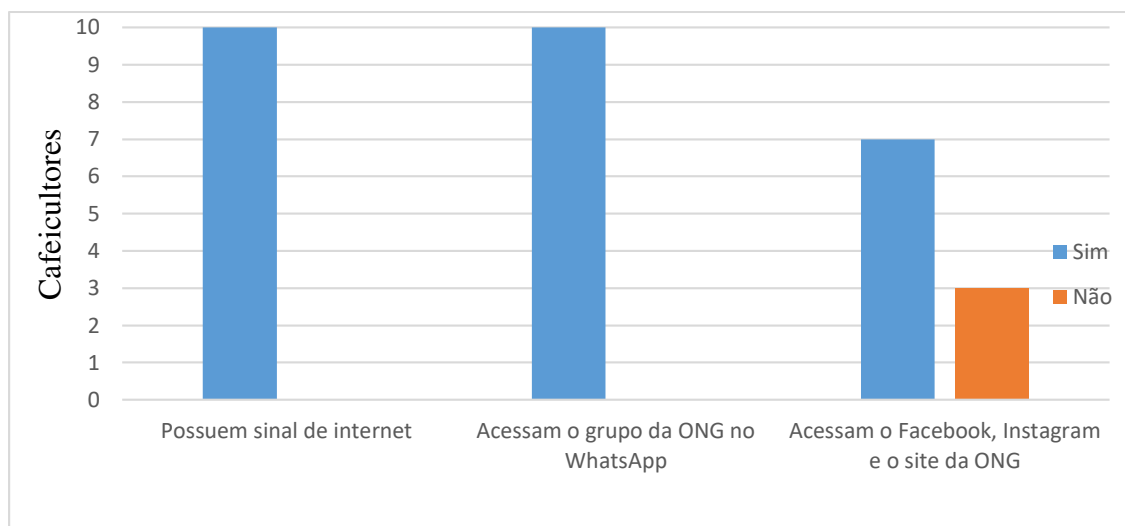
Os objetivos comunicacionais da ONG destacam que há uma certa preocupação com os agricultores. Contudo, o planejamento comunicacional da instituição é determinado pela sede da organização X em Hamburgo. Isso indica que a instituição possui um condicionamento aos padrões estabelecidos por sua matriz alemã. Isso pode resultar em um distanciamento entre a fundação e o cafeicultor mineiro. Veremos adiante que alguns cafeicultores reconhecem a importância da organização para a melhoria no cultivo do café, mas não sabem o que é a fundação, não leram sobre ela e não acessam as páginas virtuais da instituição. Essa comunicação praticada com agricultores mineiros, que é gerida e planejada por uma equipe estrangeira, parece ser o motivo desse cenário de distanciamento entre a ONG e seus atendidos.

Diante disso, “em nível global há um plano de comunicação e regras-base que todas as regiões devem utilizar para manter o padrão da organização X Hamburgo, Alemanha” (FUNCIONÁRIO 1, 2020). O planejamento comunicativo da ONG é feito na filial estrangeira e deve ser seguido pelas organizações a ela vinculadas, sendo essas o grupo Neumann, Stockler

Exportadora e a instituição X do Brasil. Isto é, além de não ter um profissional da comunicação na equipe da ONG, ela precisa seguir as diretrizes de uma CO planejada por uma instituição estrangeira. A falta de profissionalização e de investimento em comunicação pode fazer com que a dimensão instrumental se sobressaia, resultando em atividades comunicativas pouco planejadas e esporádicas (PIRES, 2014). Corroborando com o autor, considera-se que a adoção de uma comunicação nessa dimensão não favoreça o diálogo, comprometendo a interação e a participação.

O planejamento da CO deve se atentar para os canais que a instituição pode adotar para se comunicar. Eles são ferramentas utilizadas para fazer com que a mensagem seja entregue a determinado público. Para que a comunicação possa valorizar as pessoas no cumprimento de seus objetivos, os canais adotados e/ou criados pela instituição precisam ser democráticos e permitir que os envolvidos possam compartilhar opiniões, comportamentos, ideias etc. “Esse caráter democrático é expresso por meio do diálogo e da produção de significados” (CARDOSO, 2006, p. 1135). Ou seja, o planejamento estratégico da CO juntamente com a escolha de canais democráticos pode contribuir para que a instituição se comunique de maneira clara e permita a interação dos envolvidos.

Mesmo seguindo o planejamento comunicativo da filial alemã, a ONG afirma que consulta o agricultor sobre a melhor forma para ele receber informações, observando possíveis limitações tais como escolaridade, acesso à internet, sinal de rádio etc. Em 2020, a organização chega até ao cafeicultor por meio de canais virtuais (site, Facebook, Instagram e WhatsApp), impressos e a visita técnica. Entretanto, as visitas feitas as casas dos agricultores mostraram que a internet é uma limitação, pois nem todos possuem a mesma qualidade de acesso e um dos produtores usa o sinal emprestado da vizinha. O gráfico abaixo apresenta como é a adesão por parte dos produtores nos canais *online* da instituição

Gráfico 1: Comunicação online da ONG com os produtores atendidos

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Os canais de comunicação virtuais utilizados pela fundação são: o *site*, *blog*, *Facebook*, *Instagram*, e o grupo no *WhatsApp*¹⁶. Nas mídias sociais “imagens, fotos, histórias de vida, cases de sucesso, comunicações sobre um mesmo tempo são personalizados para cada país e cada país tem sua autonomia própria” (FUNCIONÁRIO 1, 2020). Entretanto, na maioria das vezes as postagens do *Facebook*, *Instagram* e do *site* trazem conteúdo em inglês e de outros países como Indonésia, Tanzânia, Etiópia, Uganda e também da região da América Central.

Como se observa no gráfico, todos os 10 entrevistados possuem sinal de internet, contudo o produtor 024 utiliza o sinal emprestado e relatou sobre qualidade precária da conexão. O gráfico também revela que o canal de comunicação digital mais utilizado é o *WhatsApp*, embora as redes sociais podem ser consideradas como bastante acessadas, por sete entre os 10 respondentes. Por meio do *WhatsApp* são comunicadas as reuniões, informações sobre o concurso Força Café¹⁷, oportunidades de cursos e capacitações, entre outras. Além disso, o aplicativo também funciona como uma ferramenta para conversar diretamente com o técnico, agendar reuniões, e solicitar visitas à propriedade.

Entre os entrevistados que acessam o conteúdo virtual, três recorrem a formas de tradução para o português (sendo esses os produtores 022, 025 e 026) e quatro (produtores 017,

¹⁶ Não tive acesso ao grupo da ONG no *WhatsApp*. Sendo assim, a análise foi feita apenas com base nos relatos dos agricultores sobre o grupo.

¹⁷ No concurso de qualidade Força Café, promovido pela instituição X, os cafeicultores levam as suas amostras de café especial. Esse café é avaliado e as amostras vencedoras participam de um leilão no qual as torrefadoras internacionais fazem seus lances e compram os lotes.

018, 020 e 021) não compreendem o que está escrito e atentando-se mais para as imagens na tentativa de encontrar alguma foto sobre suas propriedades ou de cafeicultores vizinhos. Destaca-se que nenhum cafeicultor entrevistado fala inglês e o mesmo se aplica aos funcionários que fizeram parte da pesquisa. As figuras comentadas abaixo são de publicações *online* da organização X no site, no *Instagram* e no *Facebook*, respectivamente. Por meio delas é possível compreender como são pensadas as postagens da organização. Para atender as determinações relativas ao direito de imagem, presentes no artigo 20º do Código Civil, optou-se por não utilizar as imagens no texto, sendo possível ter acesso a elas por meio do link disponível em nota de rodapé.

A figura 2¹⁸ analisada está na abertura do site da instituição. A mensagem dela está em inglês e remete ao trabalho que a organização X realiza com os cafeicultores e os objetivos desse trabalho (tradução da figura 2¹⁹). Para ler o texto é preciso utilizar ferramentas de tradução para o português, seja por meio do *Google Translate* ou habilitando a própria página para tradução inglês- português. Considerando a realidade dos agricultores entrevistados foi possível perceber que alguns, principalmente os mais velhos e com pouca escolaridade, não possuem muita familiaridade com a internet apesar de ter o recurso em casa. Por isso, mesmo que o site ofereça a opção de traduzir página, não significa que aquele conteúdo é acessível e decifrável por todos.

Além do site, o *Facebook* também apresenta conteúdos distantes da realidade do cafeicultor mineiro. A figura 3 exemplifica isso, nela ²⁰ estão retratados os funcionários da organização X em diferentes regiões. Todos estão segurando uma faixa com conteúdo em inglês que diz “estamos firmemente comprometidos com nosso trabalho e permanecemos conectados com as famílias de pequenos agricultores tanto quanto possível”. Cabe lembrar que nenhum dos funcionários entrevistados nessa pesquisa domina essa língua estrangeira. Tendo em conta que podem haver mais colaboradores nessa situação, estima-se que algumas dessas pessoas que estão compondo a publicidade retratada na figura 3 podem não saber o significado da mensagem que estão divulgando. Diante disso, questiona-se se essa comunicação praticada nas plataformas

¹⁸ **Referência da Figura 2:** <https://www.hrnstiftung.org/>.

¹⁹ Tradução com base no Google tradutor (Figura 2): “Porque os cafeicultores merecem prosperidade. Nosso trabalho de apoio ao agricultor vai além da produtividade e da qualidade do café. A maioria dos cafeicultores está lutando para ganhar a vida e o potencial da geração jovem nas regiões cafeeiras não é atendido. É nosso objetivo mudar isso. Apoiamos os agricultores e suas famílias para aumentar sua renda e posição competitiva. E liberamos o potencial das novas gerações para moldar as áreas rurais do futuro”.

²⁰ **Referência da Figura 3:** www.facebook.com/HRNStiftung

virtuais seria voltada para comunicar com os atendidos e também com os funcionários da fundação nas diversas regiões ou somente para se comunicar com um público geral. As reflexões feitas até o momento permitem concluir que esse “segmento específico” seja representado pelas torrefadoras que financiam o trabalho da ONG e adquirem o café assessorado por ela, em grande parte são empresas norte-americanas e europeias.

Para complementar as reflexões sobre a comunicação praticada nas páginas virtuais foi selecionada uma notícia do *Instagram* sobre o trabalho realizado no Brasil. A figura 4 ²¹ é uma divulgação do trabalho da instituição X no Brasil em tempos de Covid-19²². Talvez o conteúdo seja de interesse do produtor mineiro, mas considerando que o idioma utilizado não é acessível a esses agricultores, muitos não irão compreender do que se trata essa postagem. Essa situação retoma as discussões supracitadas sobre o uso de uma comunicação pouco democrática que mais afasta os cafeicultores das informações do que aproxima. Contudo, observa-se que o uso dessa comunicação complexa para o agricultor mineiro parece se dá de forma proposital, haja vista que a fundação não se preocupa em traduzir o conteúdo de suas postagens.

Para discutir o uso dos meios virtuais com os agricultores é preciso compreender como se dá o uso da internet no rural. O último censo agropecuário mostrou que mais de 70% das residências rurais no Brasil não possui internet. Além disso, cerca de 23,03% dos produtores declararam que não sabem ler e nem escrever e 73% frequentaram somente o ensino fundamental (IBGE, 2017). Para praticar uma comunicação democrática e preocupada com o entendimento por parte do cafeicultor mineiro é preciso atentar para esse contexto e não considerar uma realidade um tanto utópica na qual a maior parte dos agricultores brasileiros é bilíngue e tecnológico. Essa projeção se aproxima mais do agronegócio do que do “pequeno agricultor” (termo usado pela ONG na imagem 3). Outra inferência possível nesse debate é que talvez a organização X tenha escolhido, estrategicamente, excluir a realidade expressa nos dados do IBGE.

A fundação tinha um *blog* específico para divulgar o trabalho feito em Minas Gerais, mas, de acordo com o funcionário 3, ele foi extinto por falta de movimentação. “Eu acho que eles tiraram o *blog* do ar porque eles não estavam alimentando a página com informações. Todo

²¹ **Referência da Figura 4:** [instagram.com/hrnstiftung/?hl=pt-br](https://www.instagram.com/hrnstiftung/?hl=pt-br)

²² Tradução com base no Google tradutor (Imagem 4): “Com mais de 700.000 casos até o momento, o Brasil é o segundo - maior número de casos COVID-19 no mundo. Para organização X do Brasil, parcerias com governos locais, parceiros da indústria e organizações públicas e privadas sempre fizeram parte de sua abordagem holística e de longo prazo. Hoje podemos realmente ver os benefícios. Leia o artigo completo”

mês tinha que mandar e depois que o ex-gestor saiu, pararam” (FUNCIONÁRIO 3, 2020). Entretanto, o funcionário 3 acredita que o *blog* era mais voltado para promover a instituição X e não para falar das iniciativas dos cafeicultores. “Teve até uma época que isso foi debatido. Tinha um técnico que comentou ‘aquilo ali’ não atraia a atenção do produtor, mas eles não escutam muito os técnicos” (FUNCIONÁRIO 3, 2020). Isso reforça o uso de uma CO mais preocupada em comunicar com seus parceiros e com sua filial do que com o público atendido.

Em uma das visitas aos produtores, o funcionário 2 recebeu uma mensagem no *WhatsApp* de uma outra funcionária da ONG cobrando sobre a qualidade de umas fotos tiradas em uma reunião realizada no dia anterior. Nesse momento o funcionário 2 demonstrou uma certa chateação e disse que “está muito difícil trabalhar na fundação, você tem que fazer um milhão de coisas, tem que ir na casa do produtor, tirar foto de reunião, tem que saber de *marketing...*” (FUNCIONÁRIO 2, 2020).

Ao atuar como extensionista e ainda assumir responsabilidades relacionadas à CO, os técnicos podem ficar sobrecarregados e comprometer o trabalho no campo com os cafeicultores. Isso significa que a fundação pode prejudicar o serviço de assistência técnica ao atribuir aos técnicos atividades que seriam de responsabilidade de um profissional de comunicação. Ao acompanhar a rotina do técnico da organização X ficou perceptível o efeito dessa sobrecarga de trabalho. O profissional trabalha aparentemente mais estressado e se queixa de ter que atender as demandas do setor de comunicação.

Outra questão comentada anteriormente pelo funcionário 3 é que a organização não costuma “ouvir muito” os técnicos. Aqui há um paralelo com a perspectiva de uma comunicação autoritária, hierárquica e pouco dialógica. Na qual o gestor usa a sua autoridade para estabelecer o que deve ser seguido cabendo ao técnico, como subordinado, obedecer. Levando em conta que os técnicos são os que ficam mais tempo em contato com o cafeicultor na lavoura, o fato de a instituição X não dar atenção para suas opiniões também aponta uma certa falta de preocupação com as adversidades que podem surgir na intervenção rural.

Ao utilizar códigos que não fazem parte da sua cultura de seus atendidos, a fundação pode desmotivar o cafeicultor mineiro de acessar seus conteúdos virtuais. Contudo, tendo em vista que a instituição não possui um site específico para abordar o trabalho feito no Brasil, usa a língua inglesa como o principal idioma e que a comunicação praticada com os produtores mineiros é estruturada por profissionais da agronomia ao invés de profissionais da comunicação, considera-se que essa “desmotivação” possa ser intencional. Não se pode

desconsiderar que existe o risco do cafeicultor querer vender o seu café diretamente para as torrefadoras apoiadoras da fundação, encurtando assim a cadeia de comercialização. Nesse sentido, o uso de um idioma que o produtor não domina juntamente com uma CO virtual e pouco dialógica em um contexto rural podem ser estratégias para dificultar a venda direta.

A pesquisa do IBGE supracitada mostrou que o agricultor brasileiro, em grande maioria, possui pouca escolaridade, tem dificuldade para lidar com as tecnologias e para acessar a internet. A pesquisa de campo reitera os dados do IBGE ao revelar que existiam agricultores que usavam sinal emprestado da vizinha (produtor 019) e que apesar de ter internet em casa, muitos não possuem computador e/ou só usam o celular para fazer ligação (produtores 019, 023 e 024). A maioria desses cafeicultores possuem o sinal de internet para atender aos filhos que estão em fase escolar. Se a fundação considerasse essa realidade de fato poderia se preocupar em criar outras formas de comunicação com o cafeicultor que não dependessem da internet, como o rádio ou um jornal mensal, por exemplo. Além disso, poderia centralizar as publicações em português e ter uma página virtual para dar ênfase ao trabalho realizado nas regiões atendidas em Minas Gerais.

Atualmente, os produtores só recebem conteúdos impressos em cursos ou treinamentos. Esse material é voltado para o evento em questão e não aborda o trabalho da organização X como um todo. A circulação de um jornal mensal poderia atender aqueles cafeicultores que não acessam as páginas virtuais, seja por não ter internet em casa ou por não ter familiaridade com o computador e/ou celular, já a comunicação via rádio é uma forma de comunicar com os produtores com pouca ou nenhuma escolaridade. Essas possibilidades partem da ideia de oferecer aos cafeicultores uma multiplicidade de possibilidades para se comunicar com a ONG, caso queiram, e de serem representados nessa comunicação.

Grande parte das publicações nas plataformas virtuais da instituição X são sobre o trabalho realizado fora do Brasil. Para o funcionário 2, há maior volume de publicações sobre o trabalho no exterior porque essas regiões seriam mais carentes economicamente. Além disso, na visão do funcionário 2, os produtores brasileiros são mais amparados por políticas públicas de assistência técnica e extensão rural. Ele acrescentou que,

no *Instagram* tem direto coisa nova, mas ai é da América Central. A parte de comunicação é toda feita através de Hamburgo. Também sendo realista né, é aonde o trabalho impacta mais, porque aqui no Brasil a gente tem a Emater, a gente tem o Senar, tem a Epamig, têm muitos órgãos de apoio ao agricultor e na América Central eles não tem esse tipo de acompanhamento (FUNCIONÁRIO 2, 2020).

O funcionário 2 afirma que o trabalho feito na América Central é mais divulgado em razão da situação socioeconômica dos agricultores. Nessa região, a ONG atua na Guatemala, Honduras e em El Salvador. Esses países compõem o Corredor Seco que é uma das regiões mais secas do mundo, onde moram mais de 10 milhões de pessoas em situação de pobreza. A agricultura é a principal atividade econômica dos moradores dessa região (FAO, 2018). De acordo com o funcionário 2, a maior intensidade de divulgações sobre o trabalho na América Central se deve a situação de vulnerabilidade socioeconômica dos produtores e ao fato de haver poucas políticas de apoio para a agricultura, comparando com o Brasil.

Após a descentralização ocorrida na década de 1990, os serviços Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) se diversificaram. Além das políticas públicas, adotou-se a proposta de uma extensão rural estatal e não estatal, descentralizada, pluralista, autônoma e gratuita. Com isso, os serviços de ATER poderiam ser financiados pelo setor público, pelo setor privado, por meio das empresas e também pelo terceiro setor (PEIXOTO, 2014). Apesar de ter surgido diferentes abordagens de intervenção no campo com diferentes impactos, as vantagens desse cenário é um rural mais assistido com uma pluralidade de projetos de extensão para os agricultores mineiros.

Talvez, por isso o trabalho com agricultores do Corredor Seco na América Central seja mais divulgado e gere um impacto maior, não só na vida desses cafeicultores, mas também em termos de *marketing* institucional. Tendo em conta que os entrevistados dessa pesquisa não falam inglês e que os produtores da América Central atendidos pela organização X também não dominam o idioma e são menos tecnificados e menos capitalizados que os brasileiros (de acordo com a fala do funcionário 2), pressupõem-se que esses canais virtuais funcionam mais como uma “vitrine” para fundação no exterior do que como meio de diálogo com o agricultor atendido por ela.

O trabalho de campo também é uma forma da ONG se comunicar com o produtor. A relação entre os atendidos e o técnico da fundação é amistosa. Com isso, muitos entrevistados responderam às perguntas com base nessa relação e no acesso ao grupo da fundação no *WhatsApp*. Alguns produtores relataram que as visitas diminuíram em virtude da redução no número de profissionais da ONG e que antes, quando tinha o agrônomo e o técnico, era melhor: “antes quando tinha mais técnicos a gente tinha mais atenção né, eles vinham de casa em casa” (PRODUTOR 023, 2020). “hoje em dia a gente mesmo já falou que precisava de mais assistência” (PRODUTOR 021, 2020). Esses cafeicultores apontam os desafios do atendimento

coletivo implementado pela ONG. A fala desses entrevistados aponta para o desejo de serem atendidos por uma equipe mais completa, formada por técnicos agrícolas e agrônomos, e de maneira mais frequente.

A organização X tem adotado desde 2011 o Modelo de Assistência Técnica Coletiva (MATC) no lugar do atendimento individualizado. A cartilha do MATC não especifica se esses grupos podem ser informais, mas o trabalho de campo mostrou que a prioridade é a constituição de cooperativas. De acordo com a própria instituição, a organização dos cafeicultores em cooperativas pode agregar valor ao café e facilitar a obtenção de selos. Para atender ao MATC os agricultores de Manhuaçu estão se organizando em cooperativas, como a Coopermatas mencionada anteriormente. Esse formato é um pré-requisito para receber assistência e sem ela não há como desenvolver o modelo.

De acordo com a fundação, o MATC almeja que o produtor seja protagonista na busca por soluções na lavoura e que o técnico seja um facilitador nesse processo. As etapas para aplicação do modelo incluem: 1) a organização dos produtores em grupos informais ou cooperativas e orientação sobre como acessar o MATC; 2) produtor analisa seu sistema de produção e identifica problemas nas lavouras; 3) o produtor procura as soluções para o seu problema e o técnico facilita o processo coordenando o grupo para analisar e discutir as causas e as soluções dos problemas identificados; 4) o técnico elabora a recomendação técnica para cada produtor do grupo solucionar os seus problemas e identifica aquele que precisa de visita individual e 5) o técnico visita a propriedade para identificar o problema, suas causas e fazer a recomendações para solucionar o problema.

Segundo a instituição X, o modelo foi criado na tentativa de diminuir os custos com a equipe de trabalho e ampliar a atuação, pois o objetivo é atender a mais áreas com a assistência coletiva. No período de 2007 a 2009 a ONG tinha um técnico para atender a 116 produtores em Minas Gerais. O último levantamento feito no intervalo de 2013 a 2016 mostrou que essa relação era de um técnico para 550 produtores. De acordo com os cafeicultores, com a equipe reduzida, as visitas do técnico não ocorrem na frequência desejada. A prioridade tem sido “ampliar a abrangência geográfica de trabalho e a escala de produtores apoiados para poder testar, em diferentes regiões e em maior escala, o formato de trabalho da fundação” (BRITO, 2016, p.15).

A análise documental e o estudo das mídias da instituição mostraram que para ela é importante apresentar um número grande de agricultores atendidos. Os dados mais recentes da

ONG afirmam que em 2010 cerca de 5.500 agricultores recebiam a assistência técnica da fundação. Entretanto, ao ser questionado sobre esse dado o funcionário 2 afirmou que esses números não correspondem à realidade. Já o funcionário 3 disse que em lugares onde não é possível implementar os projetos, seja por falta de recurso ou de interesse por parte dos cafeicultores, a organização X não deu continuidade no trabalho. Muitos desses agricultores estão cadastrados na instituição, mas não recebem assistência técnica.

Essa dinâmica do processo extensionista estruturada para alcançar produtividade e alimentar números não parece ser pensada para atender ao cafeicultor, pois o mesmo já demonstrou insatisfação com o modelo como veremos adiante nas entrevistas. O agricultor, enquanto produtor de um café subordinado à exigência do mercado internacional, precisa da assistência do técnico para conseguir alcançar o padrão de qualidade exigido no concurso. Com isso, ele acaba incorporando técnicas e procedimentos novos. O preço pago por esse modelo de assistência técnica utilizado pela instituição X pode ser o esquecimento de práticas agrícolas tradicionais e passadas de geração em geração para atender a exigências específicas de consumidores que, muitas vezes, nunca viram um pé de café e não conhecem a realidade dos cafeicultores mineiros.

Os dados divulgados no manual do MATC referentes a relação entre o número de técnicos para o número de produtores parecem mais uma forma de reconhecer a viabilidade do uso do modelo. Ou seja, uma tentativa de fazer o leitor chegar à conclusão de que em um universo de 550 produtores seria impossível fazer o atendimento individualizado com apenas um técnico. Nesse sentido, o atendimento coletivo parece ser a melhor solução. No entanto, o relato dos cafeicultores mostra a preferência pelo o atendimento individualizado.

Esse contexto também traz reflexões importantes sobre a operacionalização das visitas técnicas. Para os técnicos acostumados com o modo tradicional de atender as propriedades de maneira individual, a assistência técnica coletiva pode ser desafiadora. O funcionário 3 afirma que nem todos os técnicos da organização X se adaptam ao MATC. De acordo com ele, um técnico chegou a relatar que:

sentia muita dificuldade em atuar na forma que a fundação estava implementando com esse modelo, porque ele não estava acostumado a dar essa assistência coletiva. Como técnico agrícola, ele tinha domínio no contato com o produtor na lavoura, conversar diretamente com o cafeicultor. Ele entendia que realmente poderia ser mais eficiente essa abordagem para trabalhar com grupos, porém na prática ele não via isso. Para ele era muito mais induzir os produtores para constituir grupos para se encaixar no modelo, mas não existia o senso coletivo (FUNCIONÁRIO 3, 2020).

Observa-se que a operacionalização do MATC exige que os técnicos trabalhem de maneira produtivista para entregar resultados quantitativos. Além disso, o modelo não considera a vontade do cafeicultor em ter um atendimento mais frequente e individualizado e também em constituir os grupos. Uma das reuniões em que estive presente em Manhuaçu-MG por meio do projeto Gestão na Prática em 2017 contribuiu para chegar a essa conclusão. Na época a fundação estava implantando a ideia do MATC. Na ocasião estavam presentes alguns agricultores, dois técnicos, um gestor da instituição X e a equipe do Gestão na Prática composta por um professor do curso de cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e dois bacharéis em cooperativismo pela mesma universidade.

Aquele espaço de integração entre universidade e agricultores foi apresentado pela ONG como um espaço para que os cafeicultores pudessem tirar dúvidas, contudo eles mais ouviram do que questionaram. A atitude de chamar para o debate um professor universitário e profissionais do cooperativismo parece ser uma estratégia de legitimar a importância da constituição de cooperativas para os agricultores. Como se a organização X quisesse dizer “olha! Se esse pessoal da UFV está dizendo que é bom, então deve ser bom mesmo”. Considerando que a fundação estava implantando o modelo de assistência coletiva que prevê essa organização em grupos e cooperativas, estima-se que aquela reunião seria mais para convencer os produtores a formar cooperativas. No fim da reunião, quando o grupo já estava disperso, um dos cafeicultores se aproximou da nossa equipe e confessou que na verdade era a ONG que queria que eles formassem uma cooperativa, prometendo inclusive arcar com os custos iniciais.

Como mencionado anteriormente, a prioridade da instituição tem isso aumentar o número de cafeicultores apoiados em diferentes regiões. Isso contribui para a ONG tornar-se mais conhecida e ampliar sua visibilidade frente aos seus apoiadores e pode explicar também a preferência por registrar um número grande de agricultores cadastrados, mesmo que na prática menos da metade receba assistência técnica. Segundo o funcionário 3, muitas vezes dados sobre os impactos gerados pelo trabalho são alterados ou repetidos para apresentar resultados favoráveis às expectativas dos financiadores. É “uma maquiagem de informações pra fazer bonito porque o cara que tá dando dinheiro pro projeto, ele quer ver resultado. Não importa como, mas tem que chegar no resultado” (FUNCIONÁRIO 3, 2020).

Os relatos mostram que esses profissionais vêm sendo direcionados por um agir estratégico no qual a ação comunicativa segue uma racionalidade instrumental e é orientada

para um fim: gerar resultados mensuráveis quantitativamente. Nesse sentido, eles influenciam os produtores de que o MATC é a melhor alternativa para assistência na lavoura porque eles irão aprender sozinhos a identificar e a solucionar seus problemas na plantação. O discurso do empoderamento sendo usado para persuadir o cafeicultor a contribuir com os objetivos da organização.

Na prática, a fundação parece atuar mais como executora de projetos, estruturados por meio das demandas das empresas financiadoras, do que elaboradora de propostas endógenas (que emergem do interior dos grupos) e pensadas para os atendidos. Para sair dessa “educação colonizadora”, em que a inovação se sobrepõe as vontades do produtor, e praticar uma “educação libertadora” é preciso dar voz ao agricultor e deixar que ele seja expresse suas demandas e insatisfações no processo de intervenção rural. Ouvir o produtor para compreender/aprender minimiza a expropriação de seu saber e de seu trabalho (FONSECA, 1985). No entanto, esse não parece ser um objetivo da ONG.

Ao analisar a práxis comunicativa da ONG, identifica-se o distanciamento da perspectiva de comunicação organizacional interativa e baseada na concepção humanística. o fato da instituição adotar um planejamento comunicativo da filial alemã pode explicar o distanciamento que os cafeicultores têm da mesma. Na entrevista com o funcionário 1 ficou ressaltado que cada país tem sua autonomia para gerenciar as ações de comunicação. Contudo, o que se observa é a subordinação da comunicação à matriz, e até mesmo a proposta desse estudo, passou/passam pela análise da filial na Alemanha.

Os canais utilizados pela organização não acompanham as especificidades dos seus atendidos no que tange ao uso do idioma estrangeiro e nos desafios de acesso à internet. Além disso, as visitas técnicas não acontecem na frequência desejada por esses cafeicultores. A dificuldade com a língua também pode limitar as possibilidades de venda direta para as torrefadoras, condicionando o produtor ao trabalho da fundação na assessoria da comercialização e distanciando-o ainda mais desse universo em torno da exportação cafeeira. Esse cenário sinaliza o uso de uma CO instrumental, pouco democrática, conservadora e acrítica de acordo com as discussões de alguns autores como Kunsch (2006; 2009; 2018). No trabalho com os cafeicultores, o uso dessa uma comunicação pouco dialógica coloca o agricultor na posição de objeto, receptor de conhecimento, aquele que precisa aderir as inovações para se desenvolver e ser produtivo.

2.3. “O agricultor não precisa de ajuda, ele precisa de informação”: a percepção dos cafeicultores mineiros sobre o processo de comunicação

A interpretação da mensagem é imprescindível para a comunicação, pois sem ela não é possível estabelecer um processo comunicativo. Aquele que recebe a mensagem é o agente que a entende de acordo com seu mundo, suas crenças, suas experiências e suas vivências (CARDOSO, 2006). Essa recepção é determinada por estruturas de compreensão estabelecidas por relações econômicas e sociais, sendo que a compreensão ou a ausência dela emergem da falta de equivalência entre quem produz a mensagem e quem recebe. Por isso, a decodificação, ou interpretação, não é processo homogêneo. Existem diferentes leituras sobre a mensagem e “há algo fora do discurso” (HALL, 2003, p.337). Isso quer dizer que o universo dos agricultores deve ser pensado pela organização ao realizar as ações comunicativas para que o entendimento aconteça. Deve-se considerar os fatores que estão fora do discurso, mas que se relacionam com os produtores, tais como suas limitações econômicas, sociais, cognitivas, suas crenças, suas expectativas etc.

Esse tópico buscou compreender como o cafeicultor de Manhuaçu, atendido pela organização X, interpreta as ações de comunicação e quais os desafios nesse cenário. Para contribuir com essa investigação foram realizadas dez entrevistas em Manhuaçu-MG. Nessa região a instituição tem atualmente, em 2020, cerca de 2.081 produtores cadastrados, mas 400 produtores ativos, ou seja, que recebem assistência técnica. Quando a instituição começou o trabalho na região havia uma equipe de técnicos para atender os produtores individualmente. Hoje essa equipe é reduzida a um técnico responsável por toda região de Manhuaçu e adjacências. Talvez esse seja o motivo de haver uma diferença no número de cadastrados em relação a quantidade de produtores ativos. Para o técnico da fundação, a explicação está na falta de interesse de alguns agricultores. O quadro abaixo apresenta o perfil dos entrevistados:

Quadro 5: Perfil dos cafeicultores entrevistados em Manhuaçu (MG)

Produtor	Sexo	Idade	Escolaridade	Comunidade	Produção em sacas
017	M	35	Ensino médio	Boa vista	1. 000
018	M	33	Ensino superior	Boa vista	500
019	M	42	Ensino fundamental	Manhuaçuzinho	200
020	M	29	Ensino Fundamental	Manhuaçuzinho	600
021	M	26	Técnico agropecuário	Vila de Fátima	500
022	M	28	Técnico agropecuário	São João do Manhuaçu- Boa Esperança	800
023	M	50	Ensino fundamental	Vila Formosa	150
024	M	59	Ensino Médio	Dom Corrêa	400
025	F	35	Ensino superior	São Félix	50
026	F	36	Ensino superior	São Félix	75

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Foram entrevistadas 10 pessoas nesse universo de produtores ativos. Os números que identificam os produtores são aleatórios e seguiram a sequência numérica do gravador usado nas entrevistas. O gestor da instituição X solicitou antecipadamente um esboço da pesquisa juntamente com o roteiro das entrevistas para analisar e enviar para a equipe da fundação na Alemanha. A pesquisa foi autorizada e ficou acordado que um dos técnico iria auxiliar na fase de campo acompanhando a ida até a casa dos cafeicultores. Na tentativa de realizar as entrevistas sem esse acompanhamento, foi solicitado que a organização enviasse o cadastro dos produtores juntamente com o endereço dos mesmos. Informaram que não seria fácil especificar o endereço, pois os produtores residiam em áreas afastadas e que só seria possível encontrar a localização desses cafeicultores através das coordenadas e um bom GPS (Sistema de Posicionamento Global).

Diante disso, o trabalho de campo foi realizado nos moldes sugeridos pela organização X. Essa situação pode representar uma tentativa da organização de interferir nos rumos da pesquisa. A pretensão de oferecer apoio por meio da presença do técnico como facilitador no deslocamento e na localização das casas dos produtores pode esconder a intenção de determinar quais cafeicultores seriam entrevistados e o que seria dito por eles. Talvez, essa seja uma das maneiras de mostrar os casos de sucesso da fundação, já que os produtores foram selecionados pela própria instituição. Além de reduzir as possibilidades de contatar agricultores que possuem uma leitura crítica sobre a atuação da ONG.

Defini então o perfil dos entrevistados na tentativa de obter uma amostra mais diversa. Era importante que houvesse no grupo pequenos e grandes produtores, produtores mais e menos tecnicados e também produtoras. O técnico fez a seleção seguindo essas exigências e me acompanhou as visitas. Foram percorridas sete comunidades, algumas em Manhauçu e outras adjacentes. O deslocamento realmente não foi fácil, pois os cafeicultores residiam em regiões afastadas e sem localização precisa, ou seja, com nome de rua, bairro, número da casa, etc.. Além de realizar as entrevistas, foi possível acompanhar uma reunião dos cafeicultores representantes Coopermatas, cooperativa apoiada pela ONG e em processo de formalização. Essa experiência contribuiu com algumas percepções que enriqueceram a pesquisa.

Essas experiências possibilitaram compreender que a CO utilizada pela fundação se aproxima de uma concepção mais instrumental do que interativa. No trabalho de intervenção realizado por meio do MATC as ações comunicativas parecem se aproximar de um trabalho de extensão rural para ampliação do capital no qual o objetivo é atender ao mercado e aumentar a produtividade. A comunicação no processo de intervenção busca alcançar objetivos que parecem ser determinados pela organização responsável pela intervenção, por seus financiadores e apoiadores.

Vimos no capítulo anterior as modalidades de extensão rural e como a comunicação é operacionalizada em cada uma delas, desde a difusão de informações até a intervenção calcada na facilitação e articulação, em que a comunicação busca proporcionar um ambiente de troca e interação. A interação que ocorre em um ambiente dialógico pode levar a problematização da realidade social e coloca os indivíduos na posição de sujeitos dotados de uma postura crítica. Ao passo que, a transferência de informação favorece a alienação, pois aquele em quem o conteúdo é depositado não aprende e não problematiza (FREIRE, 1996). A partir dessa leitura, pode-se afirmar que a postura da ONG em selecionar os agricultores surja com o intuito de inibir as percepções e opiniões de agricultores que se posicionem de maneira crítica à atuação da ONG.

Já o trabalho com o agricultor segue uma premissa mais difusionista, a partir de uma perspectiva rogeriana²³, em que a persuasão e o convencimento são necessários. Busca-se desenvolver o agricultor por meio da adoção de inovações tecnológicas. Nesse processo aspectos como o saber local e as tradições precisam ser superados para dar lugar para as

²³ A perspectiva rogeriana parte da ideia de que é preciso modernizar-se e atualizar-se para desenvolver potencialidades.

soluções técnico científicas na busca por lucratividade na agricultura (ROGERS; SHOEMAKER, 1974). As propostas difusionistas de extensão rural são inspiradas por um desenvolvimento que valoriza crescimento econômico e o progresso. Nessas abordagens a comunicação tende a ser funcional e linear e busca alcançar resultados quantificáveis. A preocupação está em difundir inovações tecnológicas para superar as condições de subdesenvolvimento. Os conhecimentos tradicionais são vistos como obstáculos para o desenvolvimento e o agricultor é visto como aquele que precisa modernizar-se. Ademais, são excluídos desse processo de desenvolvimento aqueles agricultores que não conseguem se adequar ao viés mercadológico.

Já a comunicação no modelo participativo procura desenvolver o cidadão por meio de um trabalho autônomo e que emerge das próprias necessidades locais. “A proposta é democratizar a comunicação por meio do acesso, representado pelo direito de receber mensagem, pelo diálogo, como direito de emitir mensagem e pela participação” (PERUZZO; VOLPATO, 2019, p.20). Diante disso, prioriza-se a comunicação endógena e horizontal para implantar as propostas de mudança. Esse modelo deu origem a novas expressões, tais como “comunicação para mudança social”, “comunicação para a cidadania”, “comunicação participativa”.

Outra proposta que também segue uma comunicação participativa é o desenvolvimento na lógica do Bem Viver. Esse modelo é crítico a todas as vertentes desenvolvimentistas anteriores por acreditar que elas possuem raízes difusionistas. A crítica presente no modelo participativo de desenvolvimento, está na lógica instrumentalista que coloca a comunicação a serviço da mudança. Diante disso, algumas propostas de desenvolvimento tendem a utilizar a comunicação como ferramenta para apoiar objetivos específicos como meio ambiente e cidadania, por exemplo. A lógica do Bem Viver propõe um desenvolvimento sustentado na solidariedade, priorizando condições de vida digna e sustentável. Nesse modelo a comunicação é entendida como direito humano e o objetivo é sair da linearidade presente na ideia de progresso. No Bem Viver importa a participação e a comunicação livre de intensões comerciais, ou seja, uma comunicação que transcende as condições de produção e reprodução do capital (PERUZZO; VOLPATO, 2019).

A comunicação praticada pela organização X se aproxima do modelo difusionista e isso pode explicar as considerações feitas no tópico anterior em que os principais canais usados para comunicar com o cafeicultor se mostraram pouco democráticos. O uso da comunicação virtual

enfrenta os desafios de acesso à internet e de compreensão por parte do agricultor, haja vista que o conteúdo é em inglês. A assistência técnica não atende as expectativas do cafeicultor, que precisa de um atendimento mais frequente e individualizado.

Ao tentar perceber se o agricultor entrevistado identifica essas e outras especificidades na comunicação, foram feitas algumas perguntas direcionadas para a compreensão do processo comunicativo. Essas perguntas incluem questões como a percepção do entrevistado sobre a clareza da comunicação e a existência, ou não, de espaços para participação nas ações comunicativas de forma geral. O quadro abaixo apresenta as falas dos cafeicultores sobre essas concepções:

Quadro 6: Percepção dos cafeicultores de Manhuaçu sobre a comunicação praticada pela fundação

Produtor	A fundação consegue se comunicar com clareza?	A fundação oferece algum espaço para sua participação na comunicação ?
017	“É um conteúdo um pouco distante porque é uma postagem normal, não é uma proximidade que a gente consegue ter um diálogo, mas em termos de comunicação é só com o técnico”	“Eu acho que a gente ter participação nisso a gente não tem, como formador de opinião é um pouco distante. Porque não chegou até mim e falou ‘o que que você acha que pode fazer com isso aqui? Você como produtor’? e essa formação de opinião não chegou pra gente ainda.”
018	“Consegue, é através do técnico. Tem dia que dá vontade de pegar no pescoço dele aí, mas consegue (risos)”	“Não. O <i>instagram</i> mesmo é tudo no inglês, é uma benção (risos)... eu acho que seria bacana se tivesse um <i>instagram</i> só direcionado pro pessoal do Brasil”.
019	“Eu acho que parte da gente procurar essa informação ... eu pro exemplo não procuro”	“A gente tem esse espaço, mas a gente deixa tudo é por conta do técnico mesmo. Reunião mensal ou anual não tem”.
020	“Sim... eu até sigo a página e eu fico sempre querendo vê alguma coisa, mas a maioria das coisa é de fora”	“Por essa parte eu nunca perguntei o técnico, mas eu acredito que tem , eu não procuro mas eu acho que basta procurar”.
021	“Ah eu acho que sim né porque desde o começo é bem transparente o que ela busca com o produtor né, adaptação a mudanças climáticas, mais outros assunto”.	“Tem um espaço pra solicitar, mais hoje em dia nós mesmo já falou que precisava de mais assistência.”
022	“Consegue, pelo menos eu entendo com clareza”	“Eu acho que tem, eu acho que os produtores que não usam tanto, mas tem. Igual hoje precisei dele pra esclarecer umas dúvidas com o manejo da lavoura... demora um pouco porque só tem um (técnico), quando tinha mais o contato era mais forte”
023	“Eu acho que isso aí vai do interesse de cada produtor entendeu? tipo assim muitos produtores nem participam da reunião. Isso aí é interesse de cada produtor, depende do envolvimento”.	“Não! Isso aí já não foi do meu interesse mesmo”.

024	“Na verdade oh Luiza eu nem sei o que que é a fundação, eu sei que o que nós sabemos de café hoje é a fundação que nos ensinou”.	“nunca procurei”
025	“sim”	“sim, tudo que a gente precisa a gente comunica o técnico”
026	“sim”	“ai eu tenho o particular deles né, a gente fala pelo <i>WhatsApp</i> ”

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa, 2020

As respostas apresentadas no quadro 6 revelam gargalos na comunicação virtual, como se observa nas falas dos produtores 017, 018 e 020. Grande parte dos atendidos que tiveram acesso às páginas virtuais da organização X mencionaram as dificuldades em compreender a língua estrangeira. O produtor 021, por exemplo, disse que costuma acessar quando vê a foto de algum colega ou de alguma propriedade da região. Ele informou ainda que, a sua propriedade já saiu no *Facebook* da ONG quando ele foi finalista do concurso Força Café. Isso mostra que o cafeicultor tem interesse em mostrar seu trabalho e ser representado nas mídias da organização. O produtor 021 também destacou os desafios de compreender a língua estrangeira: “costumo acessar mais nem sempre está em português e aí eu não consigo ler” (PRODUTOR 021, 2020). O entrevistado também lembrou as dificuldades em compreender o que os compradores falam no dia do concurso Força Café. Ele disse que: “A gente vai lá no dia do concurso, mas a gente não sabe conversar com o cara que está comprando o café porque ele fala outra língua. É complicado demais não falar a língua deles. Eu acho que eles entendem mais a gente do que a gente eles” (PRODUTOR 021).

O cafeicultor informou que a fundação disponibiliza um interprete, mas mesmo assim a comunicação não é fluida e que seria melhor se as pessoas envolvidas falassem o mesmo idioma. O produtor em questão mencionou que gostaria de vender o café diretamente para os compradores, mas a dificuldade com o idioma estrangeiro dificulta esse processo. Além dele, os produtores 017 e 024 também sugeriram que a fundação contribuísse com esse encurtamento da cadeia na comercialização, pois eles querem vender os outros tipos de café e não somente o do concurso.

Sobre isso, o funcionário 2 explicou que “o objetivo do produtor é agregar valor no café do concurso e a gente já tem esse marketing pronto e feito. São cinco anos já fazendo, então é um negócio certo já” (FUNCIONÁRIO 1, 2020). Ele explicou que o café commodity²⁴, que é

²⁴ O café *commodity* é o café tradicional, o café do dia a dia, com custo acessível. É aquele café preto, com uma torra muito acentuada e que normalmente já vem moído. Ele é produzido em grande escala. Já o café especial é todo aquele café produzido em pequena escala, de alta qualidade e que atinge a pontuação mínima da escala da Metodologia de Avaliação Sensorial da SCA (Specialty Coffee Association). Além de atributos como aroma e

a grande maioria, a fundação não tem participação nele. Entretanto, o produtor 017 ressaltou que os cafeicultores não têm só o café do concurso (café especial) e que ele gostaria que os patrocinadores da organização X comprassem o café que não passa na seleção de qualidade (*commodity*). “Como eles tã incentivando a produzir melhor, só o que eles estão consumindo no concurso fica uma fatia muito pequena do bolo. Os patrocinadores, como consumidores, poderiam aproximar mais pra consumir esse café que não passa no concurso também” (PRODUTOR 017, 2020). Observa-se que agregar valor ao café especial parece ser um objetivo da fundação. O interesse do cafeicultor é comercializar toda a produção e não somente esse café de micro lote. Os custos e as exigências para produzir esse café são maiores, comparado ao café tradicional, com isso a produção é menor. Como a ONG articula a venda apenas desse café especial, a “fatia” comprada pelos patrocinadores acaba sendo pequena. Diante disso, o agricultor acaba tendo que buscar sozinho outros compradores para a maior parte de sua produção. Esse cenário destaca o esforço da organização em manter o foco no seu produto de interesse, desconsiderando as aspirações do cafeicultor.

Considerando esse contexto que envolve a comercialização para os patrocinadores da fundação, observa-se que a dificuldade em compreender idioma estrangeiro não limita somente o acesso do agricultor às páginas virtuais da organização, mas também tira dele a possibilidade negociar diretamente com as torrefadoras. A fala do produtor 017, juntamente com as questões apontadas pelos produtores 021 e 024 destacam o interesse na venda direta do café e como a o uso do inglês representa um obstáculo para isso.

Essas adversidades vão ao encontro ao debate contemporâneo de comunicação organizacional (KUNSCH, 2018; CARDOSO, 2006) que aponta para a necessidade de entender o contexto e as especificidades dos públicos para se ter uma comunicação dialógica e interativa. Na prática extensionista, essa comunicação que busca a produção de qualidade para comercializar sem pensar nos desafios enfrentadas pelos agricultores segue uma ilusória de um rural homogêneo. A prática dessa extensão rural que possui soluções prontas e delineada pelo mercado consumidor expande a lógica capitalista no campo (FONSECA, 1985).

No caso da organização X, a comunicação pensada por profissionais inseridos no continente Europeu e provavelmente com pouco conhecimento sobre a realidade do agricultor brasileiro reflete em uma comunicação instrumental e difusionista em que o cafeicultor mineiro

sabor, esses cafés também precisam ter selos socioambientalmente responsáveis como o café orgânico e Fair Trade, por exemplo (REIS, 2017).

é visto como aquele que precisa produzir um café de alta qualidade e exportar para ser desenvolvido e competir no mercado internacional. Nesse cenário, os aspectos culturais, cognitivos e socioeconômicos não são considerados. Ou então, a ONG até buscou investigar algumas limitações em torno do universo dos seus atendidos, mas pode ter optado por não as considerar para focar no cumprimento dos seus objetivos organizacionais.

Os canais em língua estrangeira não parecem democráticos e chegam a ser um certo desprezo com o agricultor mineiro. Comunicar é compartilhar códigos, se a língua não é a mesma entre os interlocutores essa comunicação deixa de existir. O fato da instituição X disponibilizar um conteúdo em um idioma que o agricultor não domina contradiz sua afirmação sobre considerar as limitações desse público. Se a instituição quer implantar um padrão de produção que atenda ao mercado internacional com cafeicultores mineiros o mínimo que deveria ser feito é estudar e aprender sobre a realidade desse público e não esperar que esses agricultores sejam bilíngues. Diante disso, analisando a CO e também a comunicação no trabalho com os cafeicultores por meio da assistência técnica coletiva, pode-se inferir que o trabalho da organização X se aproxima da concepção de educação colonizadora criticada por Freire (1969) por ser uma extensão rural baseada na invasão cultural em que o conhecimento transmitido reflete a realidade de quem transmite, invadindo e desconsiderando a cultura do receptor.

Aqueles que não acessam as páginas virtuais da organização foram unânimes em dizer que não têm interesse no conteúdo (produtores 019, 023 e 024). Isso serve para exemplificar a fala do produtor 024 que mesmo tendo internet em casa, diz nunca ter acessado as páginas da organização porque não teve curiosidade: “na verdade eu nem sei o que é a fundação, se você perguntar se eu fui ler sobre a fundação Neumann na verdade não, não li nada. Eu até tenho que fazer isso, mas não fiz não” (PRODUTOR 024, 2020). Em seu depoimento, o produtor 024, informa que não sabe o que é a fundação de fato, mas reconhece que deveria ter se lido mais sobre ela. Esse desinteresse em buscar informações sobre a organização pode estar relacionado ao uso de uma comunicação que não estimula a curiosidade, a troca e o resultado disso pode estar representado no distanciamento entre a entre a ONG e os cafeicultores.

Esse produtor não estava no grupo selecionado pela fundação para ser entrevistado. Conheci o produtor 024 na assembleia da Cooperamatas. Ele era um dos únicos que questionava as decisões apresentando um posicionamento crítico e contestador. Para o funcionário 1, “ele é questionador porque ele tem conhecimento”, trabalhou na capital por

muitos anos, tem experiência e depois que aposentou resolveu voltar para o campo. Diante disso, pedi ao técnico que inserisse ele na lista de entrevistados. O técnico não apresentou nenhuma resistência ao meu pedido. Analisando essa situação é possível observar que a organização X distingue os atendidos de acordo com sua postura frente ao trabalho realizado, e pode ter excluído o produtor 024 por ser mais problematizador e por ter experiência de outras vivências, além do universo em torno da cafeicultura.

A fundação também poderia ter dado aos produtores a oportunidade de se candidatar para as entrevistas informando a todos sobre a pesquisa. Essa poderia ser uma maneira democrática e participativa de compor a amostra de entrevistados. Entretanto, os 10 cafeicultores que fizeram parte desse estudo foram selecionados pela organização. Muitos entrevistados foram consultados no dia anterior e nem todos tinham o conhecimento do que se trava o estudo. Essa pode ser uma tentativa de expor o máximo de opiniões elogiosas sobre o trabalho. Nessa possível estratégia é que se apresenta as fragilidades dos resultados, pois podem haver outros cafeicultores que não foram indicados por serem críticos e questionadores. Essa pode ser uma tentativa de controlar os resultados da pesquisa.

Esse cenário retoma as discussões de Peruzzo e Volpato (2019) sobre modelo difusionista de extensão no qual a comunicação é muito mais um instrumento de controle do que de participação. Afinal, “não receber mensagem, também é mensagem”²⁵. Isso significa que ao ocultar de alguns cafeicultores a possibilidade de ser entrevistado, a organização X provavelmente tentou controlar a participação. Haja vista que sem saber das entrevistas, fica difícil se disponibilizar para fazer parte dela.

A reunião em que conheci o produtor 024, mencionada acima, também reforça as inferências sobre essa possível tentativa da fundação de controlar a participação dos agricultores. A assembleia da Coopermatas aconteceu no final do dia. Alguns produtores não compareceram e os que foram demonstravam cansaço, pois haviam trabalhado o dia todo. Quando terminou, questionei ao funcionário 1 o porquê de não a realizar a reunião mais cedo, pois provavelmente os cafeicultores estariam mais dispostos. Ele disse que “é melhor assim porque eles não ficam perguntando muito” (FUNCIONÁRIO 1, 2020).

Essa reunião deveria ser um espaço para participação e envolvimento do agricultor nas atividades para formalização da cooperativa da qual eles são cooperados. Como o próprio

²⁵ Ausência- Marília Mendonça. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/marilia-mendonca/ausencia/>. Acesso em 07. Out. 2020.

funcionário da instituição X disse, o cansaço limita a participação, o que agrada a organização. Isso se distancia da educação libertadora proposta por Freire, haja vista que “conhecer não é o ato através do qual um sujeito transformado em objeto, recebe dócil e passivamente os conteúdos que o outro lhe dá ou impõe” (FREIRE, 1985, p. 65). O conhecimento se constrói na problematização. Ao utilizar estratégias para inibir a participação dos cafeicultores a organização os coloca na posição de objetos e busca induzi-los a adotar o que lhes é informado.

Outra questão que chamou atenção nessa reunião foi a maneira como o técnico agrícola da ONG lidava com as dúvidas dos cafeicultores. Como dito anteriormente, a reunião foi feita para tratar da constituição de uma cooperativa, então foi pedido aos produtores que assinassem o Livro de Matrícula da cooperativa²⁶ um deles disse que não sabia o que era o livro e por isso não iria assinar. O técnico da fundação que coordenava o processo não era um profissional do cooperativismo e não soube responder para o cafeicultor. A assembleia tinha como meta criar junto aos agricultores a missão, a visão e os valores da Coopermatas, porém o técnico não sabia do que se trava esses conceitos. Em vários momentos da reunião observou-se que as dúvidas dos produtores referente ao cooperativismo não eram sanadas com clareza pelo técnico, haja vista que ele não é um profissional da área. O momento parecia exigir mais do que o técnico poderia oferecer enquanto técnico agrícola. O ideal seria a presença de um profissional do cooperativismo para conduzir a assembleia.

Considera-se que seja um desafio para técnico atuar na lavoura, dar suporte para a CO e para o *marketing* e ainda exercer o papel de um profissional de cooperativismo. O técnico agrícola não tem formação para atuar na comunicação e nem no cooperativismo. Observou-se também que aqueles cafeicultores cooperados não sabiam claramente o que era a cooperativa e quais responsabilidades ela poderia gerar. Parecia mais uma tentativa de “bater a meta”, já que para fazer parte do MATC é necessário estar organizado forma de associação ou cooperativa.

Essa extensão de custos mínimos e que busca resultados expressivos em termos de produtividade, tanto na lavoura quando no trabalho desse técnico “multiuso” com o agricultor, pode comprometer a criação de relações dialógicas, inibindo ainda mais os questionamentos.

²⁶ O Livro de Matrícula é um dos documentos necessários para realizar o registro da cooperativa na Junta Comercial. Nele os associados serão inscritos por ordem cronológica de admissão, constando: I - o nome, idade, estado civil, nacionalidade, profissão e residência do associado; II - a data de sua admissão e, quando for o caso, de sua demissão a pedido, eliminação ou exclusão; III - a conta corrente das respectivas quotas-partes do capital social (LEI 5.764/71).

Esse quadro reforça as reflexões feitas anteriormente em que foi possível observar o esforço da organização X para em fazer com que o cafeicultor agregue valor ao café especial para atender as torrefadoras sem problematizar.

Mesmo destacando durante a entrevista com os produtores que não se tratava de um trabalho para a fundação, mas de uma pesquisa acadêmica, e que eles teriam suas identidades preservadas, alguns entrevistados demonstraram uma certa desconfiança e preocupação em não expressar suas insatisfações com o trabalho da ONG. Talvez por não acreditar no sigilo da entrevista e na possibilidade de não ser mais atendido, caso expressasse opiniões negativas. Contudo, não se pode desconsiderar as assimetrias de *status* entre os participantes da comunicação e os “não-ditos” como indicadores de possíveis tensões (MARQUES; MAFRA, 2014). Isso significa que aquilo que não foi verbalizado pelos entrevistados, mas pôde ser percebido por meio de aspectos extralinguísticos tais como entonação, expressões e os gestos, pode expressar possíveis preocupações decorrentes das assimetrias de poder entre quem atende (fundação) e quem é atendido (cafeicultor).

Essa comunicação por meio de aspectos extralinguísticos é a comunicação como um acontecimento e pode provocar uma atualização nas relações de poder (BALDISSERA; MAFRA, 2019). Presume-se que essa atualização das relações de poder já foi feita na mente do agricultor no momento em que uma pesquisadora, acompanhada do técnico da fundação, chega até sua casa para investigar sua relação com a organização que fornece assistência técnica para sua lavoura “sem custo” nenhum. Nesse cenário parece pouco provável que os entrevistados demonstrem claramente suas insatisfações, talvez por receio de não receberem mais assistência técnica ou sofrer algum outro tipo de retaliação

Apesar da maioria dos produtores não se sentirem à vontade para falar abertamente sobre o trabalho da fundação, a fala do produtor 017, revela um distanciamento e até mesmo uma certa decepção com a comunicação da organização X. Embora o funcionário 1 tenha informado que “a participação é ativa durante a realização das diferentes estratégias de comunicação” e que “todos os canais de comunicação da fundação são abertos aos produtores e parceiros”, o produtor em questão considera que não há esse espaço para participação, que sua opinião ainda não foi consultada e que o conteúdo das postagens é um pouco distante. O produtor afirma que “se tivesse uma caixinha de sugestão lá [na fundação], então todo mundo sugeriria, eles iam pegar a maioria ali e ia ter um balanço” (PRODUTOR 017, 2020).

A fundação, por meio do funcionário 1, afirma que escuta o produtor, considera todas as suas limitações e permite que ele guie os processos comunicativos de forma participativa. No entanto, o posicionamento do produtor 017 acima aponta que quando não há um diálogo afim de ouvir suas críticas e sugestões e que a CO utilizada pela organização está mais próxima da vertente instrumental do que de uma comunicação interativa e preocupada com os grupos de menor poder. Até mesmo a prática extensionista se mostra mais instrumental do que dialógica, pois não considera as vontades do cafeicultor ao afirmar que o seu objetivo seja “agregar valor no café do concurso” (FUNCIONÁRIO 2, 2020). Um objetivo que parece atender mais a própria ONG do que o cafeicultor, que na realidade possui o desejo de vender toda a produção diretamente para as torrefadoras internacionais, não somente o café especial.

Entre aqueles que pensam que a participação na comunicação depende do interesse do agricultor estão os produtores 019 e 023. Há ainda aqueles que desconhecem as oportunidades de participar porque não perguntaram ao técnico (PRODUTOR 020, 2020). Esse quadro apresenta uma certa correlação com o texto de Kreutz e outros (2005) sobre as atribuições de responsabilidade no desenvolvimento rural. Os autores discutem que as instituições tendem a valorizar o protagonismo do indivíduo no trabalho com as minorias para responsabilizá-las, mesmo que indiretamente, por sua situação. Como se os sujeitos tivessem o poder e a liberdade de serem bem ou malsucedidos. Essa ideia de empoderamento, fundamentada em uma liberdade regulada e que cria indivíduos responsáveis e submissos, autônomos e dependentes, parece servir a fundação e ao seu modelo de assistência no campo.

Nesse sentido, os produtores seriam responsáveis por participar das ações ONG, mas submissos a elas pois aqueles que não se encaixam no modelo de assistência proposto acabam sendo excluídos. Possuem autonomia para identificar os problemas na lavoura e produzir seu café (objetivos do MATC), mas precisam estar organizados em cooperativas ou associações e serem dependentes do padrão de qualidade europeu e da intermediação da fundação para comercializar.

De maneira geral, os cafeicultores entrevistados acabaram descrevendo algumas falhas do trabalho da instituição X em relação à comunicação, seja ela *online* ou por meio das visitas técnicas. Os únicos entrevistados que não demonstraram nenhuma insatisfação com a comunicação da fundação foram as Produtoras 025 e 026. São cafeicultoras mais tecnicizadas e vencedoras de vários concursos de qualidade, porém a produção cafeeira é uma atividade complementar para elas. Tanto a produtora 025 como a 026 são pedagogas e funcionárias da

prefeitura da cidade. Segundo o funcionário 3, esses casos de sucesso acabam tendo uma atenção diferenciada por parte da instituição e algumas informações sobre o mercado cafeeiro são voltadas para eles.

Embora as entrevistas com essas cafeicultoras não tenham evidenciado nenhuma insatisfação com a comunicação da organização X, as falas de ambas, expressas no quadro 6, contribuíram com as percepções feitas anteriormente sobre a centralização da comunicação no contato com o técnico e sobre o uso de uma comunicação pouco democrática. Além disso, o perfil dessas produtoras que tem a cafeicultura como atividade complementar mostra as diferentes ruralidades que existem em nosso país, assim como o produtor 024 que resolveu trabalhar com a cafeicultura depois de aposentar. Esse novo rural marcado pela pluriatividade e pela diversidade de agricultores (CAMPANHOLA; SILVA, 2004) reforça a necessidade de considerar as características locais e as especificidades em torno de cada produtor no processo de assistência técnica e extensão rural, algo que ainda precisa ser incorporado pela fundação.

Na análise das questões trazidas até aqui pela pesquisa, pode-se dizer que a instituição X tem priorizado a construção de relações estratégicas em que a comunicação é pouco democrática, instrumental e funcionalista, priorizando os resultados e dificultando a participação ativa dos atendidos. Uma comunicação que busca cumprir o objetivo de induzir o agricultor a adotar práticas de cultivo que resultem em um café que atenda o padrão de qualidade europeu. Essa comunicação também parecer ser usada para controlar a participação do cafeicultor ao ocultar dele determinadas informações. “O agricultor não precisa de ajuda, ele precisa de informação” (PRODUTOR 019, 2020). Controlar as informações desses cafeicultores, seja pelo uso de um idioma que eles não compreendem ou por ocultar deles a possibilidade de serem ouvidos, pode ser uma estratégia para prevenir sua autonomia.

Esses processos não parecem seguir uma abordagem endógena, ou seja, não buscam estimular a participação do cafeicultor no levantamento de suas demandas. Quem determina essas demandas é a própria fundação. “Os cafeicultores não participam da construção dos projetos, nos quais eles são deveriam ser prioridade” (FUNCIONÁRIO 3, 2020). Essa comunicação apresenta um caráter mais técnico e assistencialista, no sentido de inserir esse agricultor em uma relação de dependência com a ONG para acessar o mercado, do que libertador. Uma comunicação usada para influenciar e para regular a participação dos cafeicultores.

Essa discussão não tem o objetivo deslegitimar o trabalho da instituição com os cafeicultores mineiros. Entretanto, tendo em conta que se trata de uma associação sem fins econômicos, de acordo com a legislação, sem fins lucrativos, de acordo com a própria ONG e com titulação de OSCIP, que permite pleitear recursos públicos, é relevante problematizar esse trabalho. Não se pode esquecer também que é uma instituição de origem europeia que atua no Brasil e leva o café daqui para o exterior. Muitos agricultores não sabem para onde vai o seu café, “na verdade oh Luiza eu nem sei o que que é a fundação” (PRODUTOR, 024, 2020) mesmo reconhecendo os benefícios desse trabalho. Nesse sentido, é importante que esses cafeicultores tenham consciência ampla desse trabalho para que possam ser inseridos como sujeitos dessa intervenção, questionando as ações, e não objetos.

Defende-se a perspectiva de uma abordagem relacional/dialógica da comunicação, tanto em contextos organizacionais quanto na intervenção rural. No entanto, considerando essa realidade sob a qual a organização X atua, entende-se que o uso de uma comunicação mais instrumental seja justificável ao fato da organização se assemelhar mais a uma atravessadora/empresa do que uma ONG. Não que as empresas precisem se comunicar de uma maneira pouco dialógica, mas elas são regidas pela lógica capitalista de vender produtos/serviços para lucrar, então tendem a focar numa comunicação que cumpra esse papel. Já a instituição X, enquanto ONG, deveria partir de uma lógica dialógica para a construção dessa intervenção com os cafeicultores, haja vista que seu objetivo não deveria ser alinhado a lucratividade.

CAPÍTULO 3 REFLETINDO SOBRE A PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA NA RELAÇÃO ENTRE A ONG E O AGRICULTOR

*Quando eu vejo um cafezal e um poeirão de uma boiada
Me orgulho ser imigrante nessa terra abençoada
Também já tomei cachaça tirando boi de arribada
Se a balança do Brasil por café for ameaçada
Eu corto meus cafezais, transformo tudo em inverno*

(Rei do Café-Liu e Léo)

3.1. Apresentação

A participação pode ser operacionalizada tanto para atender aos objetivos da organização responsável pelo processo quanto para atender os desejos dos agricultores. Nas modalidades de extensão rural discutidas no primeiro capítulo dessa dissertação vimos que a assistência técnica, modalidade adotada pela fundação, compreende a etapa após a adoção de determinada técnica e/ou tecnologia. Nessa modalidade e o agricultor precisa obedecer às instruções do agente para que o processo seja bem-sucedido (DIAS, 2020).

Por meio das observações feitas na pesquisa de campo foi possível perceber que tanto a participação quanto a comunicação são relacionados a assuntos técnicos sobre determinada prática ou tecnologia. Ou seja, a participação do agricultor é permitida nos assuntos relacionados à lavoura. Ele não escolhe o idioma que será usado nas postagens das mídias da organização X, nem mesmo as postagens nas quais ele aparece. O produtor também não opina sobre os trâmites da comercialização e do concurso de qualidade, sua participação nesses espaços está na possibilidade de entregar suas amostras de café para concorrer. Além disso, a ONG não envolve o cafeicultor nas tomadas de decisão em torno do trabalho prestado. Um exemplo é a transição da assistência técnica individual para o modelo coletivo, o MATC. Mesmo o produtor expressando insatisfação com a nova prática, ela é adotada pela instituição X como sendo a “melhor alternativa”.

Diante disso, estima-se que a participação e o envolvimento dos atendidos na construção das propostas e dos projetos parecem articulados para atender aos interesses da organização. Esse

cenário pode resultar na falta de motivação e desconfiança dos produtores em relação ao trabalho da fundação.

Entretanto, veremos adiante que as entrevistas indicam uma certa insatisfação com esse cenário. As determinações já vêm prontas para que o agricultor adote. Nessa situação, aqueles interessados em receber a assistência técnica da ONG devem cumprir o que é determinado. O processo não é discutido com o grupo e a realidade de cada comunidade e/ou agricultor não é considerada. Um exemplo disso é o uso da internet como principal canal de comunicação da organização estudada nessa dissertação. Vimos no capítulo 2 que a dificuldade de acesso é um desafio para alguns atendidos, como o produtor 019 que utiliza o sinal emprestado da vizinha e ainda sim, nem sempre funciona. Nesse contexto de trabalho da fundação, a autonomia dos produtores é restrita, pois abrange praticamente a decisão de fazer, ou não, parte do grupo de atendidos. Uma vez estando dentro desse grupo, os cafeicultores precisam se adaptar e seguir as recomendações para alcançar a qualidade esperada pela ONG na produção do café especial.

Esse estudo busca refletir a importância de se ampliar a participação dos produtores na tentativa de possibilitar maior autonomia no processo de assistência da instituição X. Estima-se que dessa forma seja possível que esses cafeicultores tenham mais independência na comercialização e possam expressar seus desejos e necessidades. Para isso, considera-se que a comunicação pode favorecer a autonomia quando dá espaço para a troca e para a tomada de consciência (FREIRE, 2003). Por meio da perspectiva dialógica e relacional é possível que as diferentes visões de mundo sejam expostas, dando espaço para o envolvimento de todos no processo.

A participação favorece a autonomia quando as decisões são tomadas em conjunto, quando é dado ao agricultor o espaço para decidir. Para haver transformação o agente deve possibilitar a problematização do agricultor com o mundo e envolvê-lo nas tomadas de decisão (FREIRE, 1983). No caso da organização X, essa decisão pode ser sobre a melhor forma de receber informações, assistência técnica a melhor forma de envolvê-los na comercialização, etc. Diante disso, considera-se que o diálogo, a participação e a autonomia caminham juntos e podem contribuir com um trabalho mais horizontalizado.

Vale ressaltar que nem sempre a participação valoriza a autonomia ou visa gerar autonomia. Muitos usos da participação são instrumentais, no sentido de, por exemplo, legitimar decisões tomadas por outrem (VERDEJO, 2010). A participação é fundamentada no poder decisório e a resistência em participar pode ser uma maneira do grupo garantir sua

autonomia (DEPONTI & ALMEIDA, 2012). Isto é, em processos pouco democráticos em que não é possível perceber abertura para o diálogo e para a participação, o grupo apresentar falta de interesse em participar como forma de se manter independente e não se sujeitar as determinações alheias. Isso significa que priorizar a troca, o diálogo e o envolvimento dos cafeicultores pode ser uma forma de aproxima-los da organização e obter maior adesão desses produtores.

Diante disso, esse capítulo concentra-se no estudo da participação na relação entre a fundação e os produtores atendidos como possibilidades para a autonomia. Além disso, discute-se as diferentes formas de articular a participação e suas potencialidades. Para realizar essa análise a metodologia utilizada foi a revisão teórica, a análise das entrevistas²⁷ realizadas com os agricultores e com os funcionários da ONG e a vivência na participação em reuniões da fundação na época do projeto Gestão na Prática e em uma assembleia de constituição da Cooperativa de Cafeicultores da Região das Matas (Coopermatas).

Esse texto divide-se em duas seções. A primeira discute a comunicação dialógica como fundamento para a participação e possibilidade para a autonomia dos agricultores. Já segunda é dedicada para a discussão sobre a participação na perspectiva dos cafeicultores entrevistados analisando o que eles entendem por participação e como o processo é operacionalizado pela organização X. Dessa maneira, foi possível refletir se a participação articulada pela fundação dá espaço para que os seus atendidos façam parte dos processos decisórios, aproximando-os da autonomia.

3.2. A participação como caminho para a autonomia

Assim como a Comunicação Organizacional (CO) pode adotar uma vertente interativa e ser mais dialógica com seu público, a comunicação no trabalho de intervenção no campo também pode ser delineada para o diálogo e para a participação. A intervenção busca modificar a realidade por meio de iniciativas públicas ou privadas, como é o caso da instituição X. Ela torna claro uma realidade composta por percepções e interesses distintos. Não é um processo linear ou a aplicação de pacotes externos (LONG, 2007).

O serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) horizontalizado e integrador considera a participação como elemento fundamental para construção do conhecimento e também para a tomada de decisão sobre a própria intervenção e o processo de

²⁷ O perfil dos entrevistados está descrito nos quadros 4 e 5 do capítulo 2 “*A Comunicação Organizacional (CO) praticada pela ONG e a percepção dos técnicos e dos cafeicultores de Manhuaçu-MG*” dessa dissertação.

mudança que visa promover ou favorecer. Para isso, os extensionistas devem aprender a usar metodologias participativas, estimulando a busca por soluções dialogadas e coerentes à realidade dos agricultores (CAPORAL; RAMOS, 2006).

Talvez essa abordagem sirva mais para a ATER pública do que para iniciativas privadas como é o caso da fundação. No entanto, analisando as particularidades que envolvem a atuação no Brasil, sendo elas o enquadramento no terceiro setor e as vantagens que a organização tem por isso e as possíveis motivações para estimular a produção de café em Minas Gerais, torna-se necessário problematizar a relação que a ONG busca estabelecer com o produtor. Para isso, analisou-se a maneira como a organização articula a participação e as percepções do agricultor sobre esse processo.

A participação ganhou destaque no processo de extensão rural por meio da pedagogia libertadora de Paulo Freire (1983). O autor propõe a prática de uma educação baseada na liberdade e na comunicação dialógica, problematizante, capaz de estimular a participação e dar autonomia aos agricultores. Essa participação não significa igualar educador e educando, mas reconhecer a importância do conhecimento empírico para não hierarquizar o saber na extensão rural. Isso não implica em sobrepor o saber local ao conhecimento científico, mas “[...] tentar superar o conhecimento preponderantemente sensível por um conhecimento que, partindo do sensível, alcança a razão da realidade” (FREIRE, 1983, p. 20). Essa proposta parte da premissa de que o conhecimento não pode ser estendido a alguém, mas construído em conjunto e não há construção sem participação, sem diálogo e sem problematização. Essa problematização acontece no campo da comunicação ao redor de situações ou conteúdos intelectuais reais, concretos e existenciais.

Isso aponta para as limitações de se adotar uma comunicação instrumentalizada e de controlar estrategicamente a participação dos produtores no processo de intervenção. O resultado pode ser uma intervenção persuasiva, seguindo uma concepção utópica de que todos os agricultores serão capazes de incorporar o que lhes é informado. Além disso, ao considerar o conhecimento local na formulação de suas propostas, o agente demonstra respeito às visões de mundo do agricultor e pode estabelecer uma relação de confiança com o mesmo. Incluir o universo socioeconômico, cultural e cognitivo dos produtores na construção do conhecimento pode contribuir para uma ação extensionista mais dialógica e comprometida com o entendimento (SAMBORSKI; SILVEIRA; SAMBORSKI, 2017).

O envolvimento dos cafeicultores nas decisões em torno da intervenção pode contribuir com sua autonomia. A autonomia se constitui a partir de inúmeras decisões tomadas, ou seja, é um processo relacionado com a liberdade de tomar decisões. Haja vista que, não nos tornamos autônomos para depois decidir. Ter a liberdade de tomar decisões é o que confere autonomia a aos sujeitos (FREIRE, 1998). Por isso, é preciso que o agente centraliza seus esforços em proporcionar experiências estimuladoras de tomadas de decisão e de responsabilidade para que os agricultores possam caminhar de maneira independente.

Contudo, importa esclarecer que ao construir um ambiente horizontalizado e participativo não significa perder a autoridade necessária ao processo de ensino e aprendizagem no campo. Ter autoridade é mediar o processo e possibilitar que o produtor participe das decisões e escolha as alternativas que mais se adequem as suas necessidades. O agente deve problematizar com o produtor os possíveis efeitos de sua decisão, mas não deve decidir por ele de forma autoritária. Nessa situação, é importante não usar argumentos imediatistas e pragmáticos que desqualifiquem a escolha do agricultor para não correr o risco de alienar o processo (FREIRE, 1998). Então, se o agente oferece escolhas ao agricultor, mas deprecia e desqualifica as suas decisões, ele acaba alienando a participação no processo decisório.

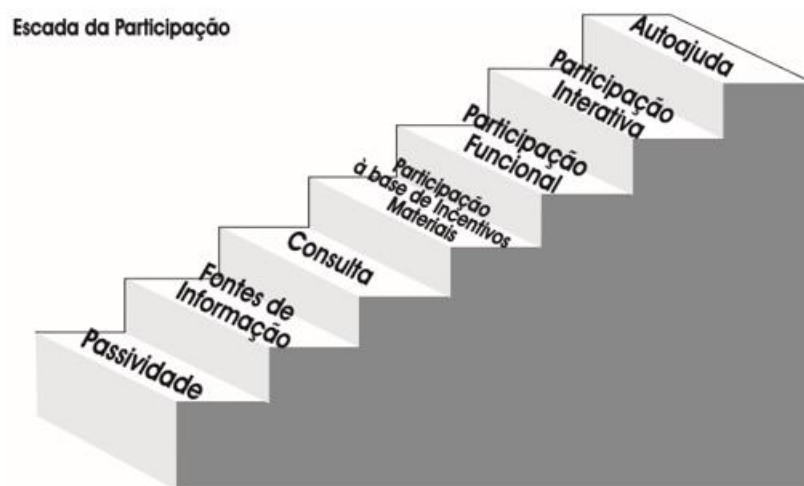
Assim como a comunicação, a participação do agricultor também parece ser pouco democrática no caso aqui analisado. Um exemplo disso é a forma como se deu a composição do grupo de entrevistados dessa dissertação. A organização X escolheu esses produtores e informou apenas a eles sobre a oportunidade de fazer parte dessa pesquisa. Não foi ofertado aos demais agricultores atendidos pela ONG a possibilidade de serem entrevistados. Observa-se que a organização buscou controlar a participação ao escolher quem poderia, ou não, ser entrevistado, ocultando a informação dos demais produtores. Provavelmente uma estratégia de obter opiniões favoráveis sobre o seu trabalho.

Ao praticar uma comunicação pouco democrática e controlar determinadas informações dos produtores, a ONG acaba controlando também a participação. Além disso, a adoção da assistência técnica como modalidade de extensão também indica pouca preocupação com a participação dos envolvidos, no sentido de captar as demandas dos cafeicultores, e trabalhar com metodologias participativas. Como destacado por Dias (2020) nas discussões do primeiro capítulo, a assistência técnica normalmente não utiliza metodologias participativas. O MATC é fundamentado na transmissão de conhecimento e no cumprimento das orientações do

técnico. Nesse sentido, o cafeicultor é aquele que precisa aprender a utilizar determinada técnica e/ou tecnologia e obedecer às etapas do processo.

A participação pode assumir diferentes características, podendo ser passiva ou questionadora. Verdejo (2010) discute as diferentes formas de articulação dos processos participativos por meio da escada da participação popular que considera os níveis de envolvimento nas tomadas de decisão de quem participa. A figura abaixo ilustra essa relação:

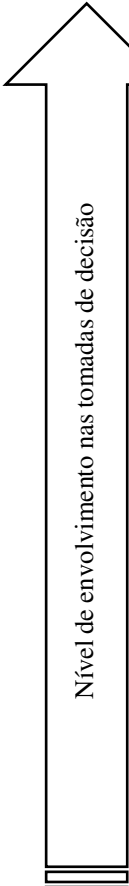
Figura 5: Escada da Participação Popular



Fonte: Verdejo (2010, p. 16).

Quanto mais alto o degrau, maior é o envolvimento e a participação nos processos decisórios. Deve-se levar em conta que muitas vezes o agricultor pode ser induzido a acreditar que está participando e que os objetivos da ação extensionista são voltados para o seu benefício, quando na verdade se trata de uma ação estratégica para fazer cumprir a missão da organização responsável pela intervenção. Para compreender melhor como a participação pode ser articulada na extensão foi criado o quadro abaixo detalhando cada modalidade. O quadro permite compreender melhor a Imagem 5 e como a participação pode ser viesada pelos agentes externos:

Quadro 7: Os tipos de participação que podem ser assumidos no processo de intervenção



Tipo de Participação	Como se processa
Autoajuda/ Automobilização	Os grupos tomam a iniciativa e agem independentemente de instituições externas
Participação Interativa	Considera o indivíduo em todo o processo de planejamento e construção da intervenção. Os grupos são inseridos na fase de análise e definição do projeto participando de forma cooperativa. Estes grupos têm o controle sobre as decisões locais, a ênfase é dada em processos interdisciplinares e sistemas de aprendizado envolvendo múltiplas perspectivas.
Participação Funcional	Baseada nos objetivos da intervenção. As pessoas participam para atender a objetivos pré-definidos nos projetos dos agentes externos. O agente determina a fase em que o grupo irá participar. Em geral, há uma relação de dependência entre os grupos e o agente.
Participação à base de incentivos materiais	Refere-se à troca da participação por bens materiais (mão de obra em troca de dinheiro, equipamentos, sementes ou outra forma de incentivo), porém a possibilidade de interferência de quem participa é limitada. Quando o incentivo é retirado, a participação é comprometida e o entusiasmo em participar termina.
Consulta	O agricultor é ouvido, entretanto é o agente externo quem propõe as soluções sem dividir a tomada de decisão com o produtor. A participação do agricultor está em dizer “sim” ou “não” para o processo.
Fontes de Informação	Os grupos são entrevistados e respondem a questionários fechados. A participação se limita às respostas das perguntas e os entrevistados não têm poder de decisão
Passividade	As diretrizes são dadas pelo agente externo sem consultar os indivíduos e a comunicação é unilateral

Fonte: Elaboração própria, com base em Verdejo (2010) e Guimarães *et al.* (2007)

O quadro ilustra como o envolvimento nas tomadas de decisão pode favorecer a autonomia e possibilitar a independência dos grupos. Entretanto, é importante não idealizar o processo como sendo um espaço neutro e de participação plena. Considerar esse cenário é ocultar a realidade e contribuir com a manutenção das relações de poder, pois não há educação e nem problematização neutras (FREIRE, 2002). Isto é, o processo de assistência técnica tende a ser delineado de acordo com os objetivos da organização responsável pela intervenção e não os do produtor.

Por meio do MATC, a ONG oferece assistência no plantio, colheita, armazenagem e comercialização do café. Os produtores interessados em receber assistência devem, de acordo com a metodologia, se organizar em associações e/ou cooperativas. “Mesmo não existindo essa vontade de constituir os grupos por parte dos cafeicultores” (FUNCIONÁRIO 3, 2020), esse é um pré-requisito obrigatório. A decisão de formar ou não uma cooperativa é do agricultor, mas,

ao impor essa estruturação para receber assistência técnica, a fundação não oferece outra escolha a seus atendidos.

Além disso, segundo o funcionário 3, aqueles que não se adequam às exigências do modelo são deixados de lado e não recebem assistência técnica pela organização. Os estudos feitos até aqui permitem afirmar que mesmo gerando insatisfações em alguns entrevistados (tais como os produtores (019, 021, 022 e 023) o MATC ainda é utilizado. Isso pode ocorrer porque os cafeicultores não foram consultados sobre a utilização dessa metodologia cabendo a eles apenas cumprir as determinações dadas caso queiram receber assistência técnica.

Mesmo que a instituição X expresse a importância do diálogo e do protagonismo dos agricultores, os dados obtidos nas entrevistas contrariam o discurso da instituição. Questiona-se esse protagonismo em um espaço onde as decisões são tomadas mesmo havendo opiniões contrárias. As circunstâncias em que ocorreu a assembleia da Coopermatas, detalhada no capítulo 2, apresenta indícios que alimentam os questionamentos em torno do protagonismo dos cafeicultores. Colocar a reunião para o fim dia, quando os produtores estão cansados da lida na lavoura e possivelmente não questionariam as decisões, é um exemplo de ação que favorece a dominação. Como o próprio funcionário 2 pontuou: “é melhor assim porque ninguém pergunta nada” (FUNCIONÁRIO 2, 2020).

Entretanto, vale ressaltar que esses agricultores não são obrigados a fazer parte do trabalho da ONG. Também não há um contrato entre eles que determine a permanência desses atendidos. Dito isso, o ato de participar também se relaciona com comprometimento ou se comprometer com algo. Quer dizer, não se trata de uma imposição completa. O simples fato de estarem presentes na reunião já indica comprometimento por parte dos cafeicultores. Se houve adesão é porque os agricultores encontraram motivos para participar e continuar participando, ou seja, havia vantagens. Além disso, mesmo que as condições em que ocorreram a reunião não favorecesse o diálogo, houve questionamento, principalmente por parte do produtor 024.

A assembleia da Coopermatas deveria ser um espaço para participação e para o debate, pois os assuntos tratados são de interesse coletivo dos agricultores. Todavia, a conjuntura de sua ocorrência favorece a conformidade. Nesse caso, o cansaço físico pode dificultar a participação no sentido de problematizar e questionar, dando espaço para uma Participação Funcional (VERDEJO, 2010), orientada para os objetivos da organização. Essa modalidade de participação normalmente gera dependência entre os grupos e o agente. O quadro abaixo traz a

operacionalização do conceito por meio do contraste entre a teoria e os dados coletados na pesquisa

Quadro 8: A participação funcional aos objetivos da ONG

Objetivos pré- definidos do trabalho da ONG com os cafeicultores	Operacionalização da participação para torná-la funcional aos objetivos	Elementos que indicam dependência entre a ONG e o agricultor
(I) ampliar a diversidade de serviços oferecidos aos produtores (II) aumentar a abrangência geográfica de trabalho e escala de produtores apoiados	Substituição da assistência técnica individual pela assistência técnica coletiva (poderá participar apenas se estiver organizado em grupos e/ou cooperativas)	O Produtor afirma que não consegue comercializar diretamente, sem a assistência da fundação, com as empresas internacionais.

Fonte: elaboração própria com base em Verdejo (2010), Brito (2016) e nos dados da pesquisa

O quadro mostra que para viabilizar o segundo objetivo da organização foi necessário substituir o modelo de assistência técnica tradicional (individualizado) pelo coletivo. O modelo foi implementado em 2010 e em dois anos a organização X aumentou sua abrangência em 600%, passando a atuar em sete regiões de Minas Gerais. Os dados mais recentes apontam que em 2010 a ONG atuava em apenas um município atendendo a 350 produtores. Já em 2016 o trabalho da organização alcançava 20 regiões mineiras com a assistência técnica coletiva por meio do MATC, atendendo a 5.500 produtores (BRITO, 2016). Esses dados indicam que a preocupação da instituição é atender a um número cada vez maior de cafeicultores e de regiões.

Já o primeiro objetivo, referente a ampliação na diversidade de serviços ofertados aos produtores, não teve seus resultados expressos nos documentos analisados. Ou seja, não foram encontrados os dados que representassem um aumento na diversidade de serviços ofertados pela ONG. Isso indica que, apesar desse objetivo aparecer em primeiro, ele não é prioridade. A fundação tem se esforçado mais para aumentar o quantitativo de regiões e agricultores atendidos, do que oferecer uma variedade de serviços aos cafeicultores.

A busca pela realização do segundo objetivo da instituição X resultou na substituição da assistência técnica individual pela coletiva. Diante disso, o Modelo e Assistência Técnica Coletiva (MATC) foi implementado para que se aumentasse o número de regiões e agricultores atendidos com o menor custo possível. Nesse modelo, a participação do agricultor só é possível se ele estiver organizado em grupos e/ou cooperativas. A pesquisa de campo mostrou que apesar de fazer menção a formação de grupos, a ONG prioriza a constituição das cooperativas por agregar valor ao café e facilitar a obtenção de selos, como foi discutido no capítulo 2.

O produto da assistência técnica coletiva da instituição X é o café especial. Esse café é de interesse da instituição, pois ela está relacionada a um grupo de empresas estrangeiras torrefadoras e exportadoras desse café. A conexão entre o produtor e essas empresas é feita pela fundação por meio do concurso de qualidade intitulado Força Café. Essa assistência na comercialização é que gera a dependência entre o produtor e a ONG e isso pode ser visualizado na fala do produtor 021:

[...]a sugestão minha é trazer os compradores pra perto dos produtores. A gente não tem só o café do concurso. Esse é meu pensamento desde o início, pra diminuir a cadeia lá na frente, pra gente vende direto, não só o do concurso. Dei até essa sugestão para o [nome do técnico]. Ele falou que é só mandar a amostra do café para a torrefadora, mas vai manda com quem? Como e que vai chegar nele lá? A gente não sabe direito como fazer. Eles vão lá no dia do concurso, mas a gente não fala a língua deles, é complicado demais (PRODUTOR 021, 2020).

Com base no depoimento acima é possível inferir que caso a fundação tivesse interesse em facilitar a venda direta, ela iria explicar melhor as etapas desse processo para o produtor. Aparentemente, o técnico não se esforçou para ensinar, ao produtor 021, o caminho necessário para comercializar diretamente com as empresas estrangeiras. O cafeicultor em questão mencionou ainda os desafios que ele enfrenta ao tentar compreender a negociação entre a instituição X e os compradores no dia do concurso, pois os compradores não falam português. A ONG disponibiliza uma pessoa para traduzir a negociação, mas mesmo assim o produtor 021 disse que é difícil acompanhar. Desta forma, a organização consegue dificultar e até impedir a venda direta.

Outro relato que expressa o desejo dos agricultores em se aproximar dos compradores estrangeiros é do produtor 017. Ele sugeriu que a ONG contribuísse para estreitar os laços entre os cafeicultores e os compradores. O produtor iniciou a discussão afirmando: “o que sei da fundação é que eles são um grupo de torrefadores, não é isso?” e logo foi corrigido pelo técnico que assistia a entrevista que destacou que os patrocinadores da organização X é que são um grupo de torrefadores (essa entrevista está entre as duas entrevistas iniciais que foram presenciadas pelo técnico). Discutimos melhor a relação da ONG com os patrocinadores e com a sua filial no capítulo 2.

O produtor mostra que não conhece claramente a relação entre a fundação e as empresas que compram o café. Para ele, a organização X era composta por esse grupo, mas o técnico esclarece que os patrocinadores da fundação é que são um grupo de torrefadores. Isso mostra que há uma certa falta transparência em relação ao sistema de compra do café, no sentido de deixar claro a relação entre a ONG e quem compra, para onde vai e por quanto esse café é

repassado. A pesquisa de campo mostrou que essas informações não são de conhecimento de nenhum dos produtores entrevistados

Ao considerar a implementação do MATC e as pontuações dos agricultores em torno da comercialização, pode-se inferir que a participação se dá de forma funcional porque a instituição é que determina quando e de que forma é possível participar. Então, o produtor só participa se fizer parte de um grupo ou cooperativa e não consegue participar da comercialização de forma individual ou sem a intermediação da ONG. Além disso, na assistência técnica a participação do agricultor se dá apenas no cumprimento das recomendações do técnico para o alcance de um resultado determinado pela organização, o café especial de qualidade que seja exportável.

É inegável a importância de se construir uma extensão rural participativa para que os desejos e as necessidades dos agricultores sejam considerados no processo de ATER. Entretanto, é importante não idealizar o processo, visto que “participação que dá certo traz problemas porque este é seu sentido” (DEMO, 1996, p. 151). No caso estudado, a Participação Funcional aos objetivos da ONG parece trazer o problema da desmotivação de alguns cafeicultores, tais como os produtores 018, 019, 020, 021, 022, 023 e 024. Esse apontamento foi observado nas entrevistas, principalmente quando o produtor falava sobre a diminuição no número de visitas técnicas e na redução na equipe de funcionários, que antes era composta por agrônomos e técnicos e atualmente apenas um técnico presta assistência.

Além do relato desses cafeicultores, a observação dos “não ditos” representados pelas expressões e pelo tom de voz dos entrevistados também indicaram um certo desânimo e desgosto ao refletir essas questões. Os processos participativos também tendem a ser mais trabalhosos e demorados, comparados a situações em que a decisão já vem pronta para ser acatada. Isso tende a acontecer porque esses processos, muitas vezes, envolvem conflitos de interesses que precisam ser articulados para que as divergências possam coexistir (DEMO, 1996). Um exemplo é a constituição da Coopermatas. Demorou cerca de dois anos para que a cooperativa se formalizasse. Mesmo sendo um processo orientado pela organização X para atender o MATC, foi preciso que os produtores concordassem e se comprometessem com o empreendimento. Para isso, se fez necessário a articulação das diferentes opiniões e interesses.

Além dos cafeicultores, os técnicos também sentem dificuldade em trabalhar com a assistência coletiva, pois estão acostumados com o atendimento individual (FUNCIONÁRIO 3). Observa-se que há uma divergência de interesses entre os produtores, os técnicos e a ONG.

Os desafios de incorporar os desejos do agricultor, as dificuldades dos técnicos e os objetivos da organização responsável pela extensão podem tornar o processo mais demorado, trabalhoso e conflituoso, pois há divergências que precisam ser articuladas. No entanto, como essas questões não são consideradas, elas acabam ficando no campo das idealizações: daquilo que deveria ser, que seria melhor, etc. “Porque antes, quando tinha o agrônomo, era melhor. Agora só tem o [nome do técnico agrícola], ele não dá conta de atender todo mundo e eu acho que a gente deveria ter mais assistência”.

Outra observação a ser feita sobre o MATC se relaciona as possíveis fragilidades de ter como pré-requisito a criação de cooperativas. Veja que é um processo participativo articulado para captar um serviço e motivado por uma demanda externa. Nesse caso, a ausência de pertencimento e identificação dos cafeicultores/cooperados com a cooperativa pode comprometer a sustentabilidade do empreendimento (MEDEIROS, *et al.*, 2003). Por isso, para se formar uma cooperativa o ideal é que o grupo já esteja organizado informalmente. Ao enfrentar as adversidades em conjunto, antes de ser uma cooperativa, o grupo adquire uma identidade e pode torna-se mais coeso. Isso aumenta as possibilidades da cooperativa não se dissolver ao longo do tempo. Considerando que a Coopermatas tenha sido criada para atender aos interesses da organização X, estima-se que esses cafeicultores/cooperados podem não se sentir pertencentes à cooperativa, enxergando-a como apenas como meio para alcançar o serviço de assistência técnica. Se a ONG deixar de prestar esse serviço, a cooperativa provavelmente não irá mais existir. E nessa fragilidade que está o caráter efêmero e paliativo da participação quando tratada no contexto da urgência e da necessidade (DEMO, 1996).

Os riscos em torno dos processos participativos frágeis retomam a importância do diálogo na construção de um trabalho mais democrático no sentido de buscar atender as diferentes expectativas. Para isso, é necessário que a organização coloque o agricultor na construção dos processos, dando liberdade para que ele possa fazer escolhas. Esse modelo de ação extensionista poderá demandar do agricultor maior esforço e disponibilidade de tempo para se envolver nas ações e para solicitar respostas da instituição e/ou do técnico responsável pela intervenção, mas certamente terá maior probabilidade de atender as suas expectativas. É preciso enfatizar novamente a importância de não idealizar o processo participativo. Participar dá trabalho, requer envolvimento e se considerarmos a rotina cansativa dos cafeicultores, pode ser que alguns não queiram se inserir nesses processos e nas tomadas de decisão. Contudo, tendo em vista que se trata de uma ONG internacional sem fins lucrativos e econômicos, espera-

se que deve ser oferecido ao agricultor a oportunidade de participar e de ter suas demandas ouvidas.

A análise do MATC foi com base no manual da organização, na presença em algumas reuniões e na observação do contato entre o técnico e os produtores durante as entrevistas. Alguns entrevistados aproveitaram a presença do técnico para tirar dúvidas sobre assuntos relacionados ao café. Não foi possível acompanhar de perto a assistência técnica prestada pela ONG. Contudo, os apontamentos levantados permitem perceber alguns efeitos dessa Participação Funcional aos objetivos organizacionais. As entrevistas indicaram que o trabalho prestado ao agricultor, principalmente na comercialização, gera dependência, haja vista que sem a organização X eles não conseguem exportar o seu café. Além disso, alguns produtores demonstram estar desmotivados com esse novo modelo de assistência técnica da organização.

3.3. A perspectiva dos cafeicultores entrevistados sobre o processo de participação

A comunicação dialógica e interativa, tanto em contextos organizacionais quanto na intervenção rural, pode possibilitar que os diferentes posicionamentos sejam expostos e que os indivíduos possam participar. Essa vertente preocupa-se com a interpretação e com o contexto em que dá a troca das mensagens. A atividade extensionista pode permitir a autonomia dos agricultores desde que seja dialógica e os envolva nas atividades por meio de uma participação crítica, colocando-os na posição de sujeitos (FREIRE, 1983).

A reflexões feitas até aqui mostraram que a ONG alemã não tem considerado o contexto dos cafeicultores para planejar suas ações. Esse cenário pode ser representando pela adoção do idioma estrangeiro em grande parte dos canais da fundação e pelo uso da internet como meio de comunicação em contexto rural. A abordagem extensionista utilizada pela ONG se aproxima da modalidade²⁸ da assistência/orientação técnica, pois a própria organização utiliza essa nomenclatura e as etapas do MATC preconizam que agricultor siga as recomendações do técnico. Na modalidade da assistência/orientação técnica o extensionista ocupa papel de tutor e deve possuir algumas habilidades, tais como: conhecimento técnico especializado, capacidade de comunicar, ensinar/treinar, liderar e exercer autoridade. Já o agricultor deve subordinar-se às técnicas e aos procedimentos recomendados. O sucesso da intervenção é atrelado a obediência do produtor (DIAS, 2019).

²⁸ Denomina-se como modalidades de extensão a maneira como as atividades são estruturadas pelo agente externo para possibilitar a intervenção no campo (DIAS, 2020).

A assistência técnica se fundamenta em uma lógica de mercado: fazer com que o produtor dependa de um serviço prestado por um técnico. Neste caso, a dependência gera o mercado de consumo de serviços, orientações, aconselhamento. Então, o “subordinar-se” é uma atitude participativa geradora de dependência: “dependo que alguém me explique a fazer o que não sei fazer”. Outro aspecto da assistência técnica é criar mercados de consumo de bens para agricultura (insumos, maquinário etc.) e produtos para o mercado agrícola (café de qualidade) (DIAS, 2020). Então, mesmo que a instituição X afirme que sua finalidade é melhorar a perspectiva de vida dos cafeicultores familiares, ela busca na assistência técnica uma modalidade coerente com o que fundamenta o seu trabalho: suprimento de matéria-prima ao mercado internacional de cafés especiais.

A fundação considera que mesmo sendo um atendimento coletivo, o produtor recebe atenção do técnico e tem suas demandas atendidas. De acordo com o funcionário 1, o processo de intervenção é dialógico e os produtores participam ativamente, orientando as atividades. Embora não tenha dado muitos detalhes sobre como a participação se processa, o funcionário em questão destacou que a ONG também aplica *feedbacks* para ajustar o processo de intervenção à demanda do produtor. Ele afirma que “exige-se que os técnicos sempre construam momentos para retroalimentação e *feedback* avaliado dos processos adotados e orientação de como pode-se construir um processo de melhoria contínua da ação implementada” (FUNCIONÁRIO 1, 2020).

Os apontamentos do funcionário indicam que os produtores são envolvidos nos processos e possuem espaço para avaliar as ações da organização. Entretanto, o funcionário 3 contrapõe essa afirmativa, alegando que os cafeicultores não participam ativamente dos projetos nos quais eles deveriam ser prioridade e que aqueles que não conseguem produzir um café de qualidade, não são priorizados pela instituição. “Têm regiões extremamente carentes economicamente em que é difícil implantar os projetos. Em muitas dessas regiões a fundação só foi uma vez e não voltou mais” (FUNCIONÁRIO 3, 2020). Isso indica que a proposta de atuação da instituição X exige um mínimo de estrutura, inclusive econômica, dos agricultores. Por isso, aqueles que não se encaixam nesse padrão são deixados de lado.

Levando em conta que o funcionário 1 é um dos gestores da organização e que o funcionário 3 é um dos técnicos, considera-se que pode haver divergências explicáveis na relação entre a teoria (o que ocorre no discurso da organização e é dito pelo funcionário 1 – gestor) e o que se processa na prática (expresso pela percepção do funcionário 3 – técnico

extensionista). O gestor é uma liderança da organização, sendo assim sua fala pode ser delineada para construção de um imaginário que reforce a ideia de uma instituição adequada ao que se espera do trabalho de uma ONG com agricultores. Ou seja, pode ser uma comunicação próxima da fala autorizada²⁹ e orientada para o auto elogio. Por outro lado, a rotina de visita técnica permite que os funcionários 2 e 3 (técnicos) tenham uma relação mais próxima com o cafeicultor e acabem lidando com suas angústias e frustrações na realidade.

Para compreender como a participação se processa buscou-se conhecer a opinião dos agricultores atendidos pela ONG, perguntando-os se eles participam das ações e se gostariam de “participar mais”. Desta forma foi possível entender o que eles consideram como participação e como ela acontece na prática. O quadro abaixo traz as respostas dos entrevistados.

Quadro 9: Percepção dos entrevistados sobre participação nas atividades da ONG

Produtor	Você acha que participa das ações?	Gostaria de participar mais?
017	Consideraria que minha participação é plena porque praticamente todas as ofertas de concurso e curso eu tenho usufruído.	Ah eu acho que já participo bastante
018	A minha participação é construtiva, tudo enquanto é oportunidade que o técnico fala com a gente, eu vou.	Sim queria participar do conselho da região das Matas através da fundação. É um questionamento meu já há alguns meses, porque não há pequenos produtores de café participando do conselho e seria uma possibilidade de eu e de outros pequenos produtores participarem, votar e questionar algumas ações
019	Na verdade, as atividades que vêm, ela chega e a gente já está envolvido.	Ter como melhorar tem! Mas onde, eu não sei te dizer”.
020	Ah bom! Eu acho que aproveitei todas as oportunidades que a fundação ofereceu. Foi muito bom para quem abriu a cabeça e entendeu a proposta foi, muito bom.	Ah do jeito que tá, está bom.

²⁹ A fala autorizada é discutida com maior profundidade no capítulo1 “Comunicação Organizacional (CO) no/do terceiro setor na busca por desenvolvimento rural”. Ela representa a imagem que a organização quer transmitir. Ela expõe relações de poder que podem ser visualizadas ao observar quem fala e o que é dito (BALDISSERA, 2008).

021	Eu acho que eu já participo muito.	Eu já participo muito porque quase todo ano eu vendo meu café e todo ano eu sou finalista do concurso.
022	Participo, eu acho que eu participo de tudo.	Eu já acho que participo muito. Sempre quando tem curso a gente vai.
023	Participo. Eu acho que isso aí vai do interesse de cada produtor entendeu? tipo assim muitos produtores nem participam das reuniões.	ah acho que tá bom!
024	Participo.	Eu imagino assim que eles querem muito mais nos direcionar do que dar oportunidade. Então nós vamos extrair da fundação o que a gente precisa e se ela começar a querer extrair me forçando a barra, eu não vou.
025	Sim. Esse trabalho que eles têm que é muito lindo. Não tem como a gente caminhar na vida, sem ter esse amparo da fundação porque eles foram o motivo da gente tá ai de pé até hoje caminhando bem.	Eu já participo de muita coisa.
026	Sim, sempre perguntam o que a gente acha.	Aqui a gente participa de tudo.

Fonte: Elaboração própria, com base nas entrevistas.

A maioria dos produtores afirma que participa porque marcam presença nos eventos, nos cursos, no concurso de qualidade da organização X e nos demais espaços informados pelo técnico, tais como os produtores 017, 018, 020, 021, 022, 024, 025 e 026. Ao participar somente de espaços comunicados pelo técnico, o produtor possui um envolvimento limitado às informações que o técnico decide, ou não, passar. Como por exemplo, a oportunidade de fazer parte dessa pesquisa que não foi divulgada para todos os atendidos, como mencionado anteriormente, e a participação no conselho das Matas de Minas que apesar de ser um desejo do produtor 018 (expresso na fala do agricultor no quadro 8), não é ofertado aos atendidos.

As entrevistas dos produtores 017 e 018 foram as primeiras e tiveram a presença do funcionário 2. Então, muitas vezes os produtores perguntavam a ele antes de responder, demonstrando uma certa preocupação com as repostas. O produtor 017 chegou a dizer em tom de brincadeira, “mas como eu vou falar mal do [nome do técnico] como ele aqui? (risos) e a questionar “tem alguma coisa que eu não participo [nome do técnico]?” (PRODUTOR 017, 2020). Essa situação mostrou que o entrevistado poderiam estar se sentindo intimidado na presença do funcionário da ONG e por isso recorria a ele antes de responder. O próprio técnico

chegou a dizer que os produtores “têm medo de falar coisa errada”. Talvez, esse receio seja de dizer algo desfavorável a fundação por medo de serem prejudicados de alguma maneira.

Após perceber esse contexto, pedi ao técnico que se ausentasse no momento das demais entrevistas para que os cafeicultores ficassem mais confortáveis. O funcionário não demonstrou nenhuma resistência ao meu pedido, mas nas entrevistas posteriores ele falava com o produtor em tom de brincadeira “ eu vou ficar lá no carro porque eu não posso ouvir não” ou então “ eu não posso ouvir não, aí pode falar mal à vontade (risos) ”. O cafeicultor ria da situação e as vezes dizia para o técnico ficar, mas ele cumpria o combinado e as vezes até dizia para o agricultor que precisava assinar uns papéis no carro e por isso não podia participar.

O produtor 018 afirma que participa de forma construtiva, mas gostaria de participar do Conselho das Entidades do Café da Região das Matas³⁰ para questionar algumas ações, votar e levantar demandas favoráveis aos pequenos cafeicultores. O conselho é um espaço para discutir questões em torno do cultivo e comercialização do café. Além disso, ele possibilita que o cafeicultor possa adquirir o selo de rastreabilidade das Região da Zona da Mata, que é uma marca registrada e agrega valor ao café. Apenas os gestores da organização X participam da reunião do conselho.

Se o produtor quer participar para representar os pequenos cafeicultores é porque esses gestores provavelmente não estão apresentando suas demandas nas reuniões. Talvez essas demandas nem tenham sido levantadas. Esse produtor entrevistado na presença do técnico. Mesmo assim teve uma postura crítica e de confrontação que colocou o tema da falta de representação em evidência, denunciando a postura da instituição X. O técnico que acompanhou a entrevista não opinou e nem demonstrou contrariedade a respeito da fala do produtor.

Em sua fala, produtor 018 parece entender a participação como oportunidade para representar interesses de “pequenos produtores” e “questionar algumas ações”. Ele foi o único que afirmou que gostaria de participar mais das ações da fundação. Os demais produtores acreditam que já participam o suficiente das oportunidades comunicadas pelo técnico. Essa participação mais “conformada” com os espaços que são ofertados, ou seja, participam apenas

30 O Conselho das Entidades do Café das Matas de Minas busca reunir entidades ligadas a cafeicultura para discutir ações para melhoria para o cultivo, qualidade e venda do café especial. Ele possui um selo de rastreabilidade que permite ao consumidor consultar a origem do café por meio do *QR Code*. O selo é conferido aos cafeicultores que se adequam as exigências. São membros desse conselho a ONG , o Sindicato Rural de Manhuaçu, a Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Lajinha- Coocafé, a Associação de Café Especiais de Minas Gerais- SCAMG, entre outras organizações ligadas à cafeicultura (<https://www.matasdeminas.org.br/>).

daquilo que é informado se difere da participação do produtor 018 que deseja se inserir em um espaço onde apenas os gestores estão atuando. Pode-se dizer então que esses cafeicultores que consideram que já participam o suficiente praticam uma participação funcional aos objetivos da organização X, pois estão conformados e não possuem uma postura crítica e reivindicatória. Ao contrário do produtor 018, eles não buscam se inserir em novos espaços.

Esse posicionamento mais conformado com a estrutura é importante para que a organização cumpra os seus objetivos no sentido de fazer o MATC funcionar e consequentemente resultar em mais produtores produzindo café especial para exportação. Ainda sobre os diferentes posicionamentos em relação a participação, a fala do produtor 024 dialoga com a opinião do produtor 018, pois aponta para as hierarquias em uma organização. Ele destaca que “têm pessoas para estar à frente de um negócio e têm pessoas para compor” (2020). O produtor 024 acredita que sua participação é suficiente na composição e que ele não possui habilidade e nem tempo para estar à frente. Essa participação parece ser articulada pela organização para que se chegue a esse resultado, em que a maioria se sente incapaz de questionar.

Sobre essa situação, Freire (1983) afirma que quando a extensão não é educativa e libertadora os agricultores tendem a temer a liberdade de questionar e de participar por não se sentirem capazes. Desenvolve-se uma relação de dependência que reforça a hierarquização expressa na ideia de que, os agricultores (pensam que nada sabem) nasceram para compor esse sistema e o técnico (fonte de conhecimento) é aquele apto para liderar. Nesse sentido, é importante que a organização X se preocupe em operacionalizar uma assistência técnica que ofereça espaço para que os produtores possam participar e ter liberdade para questionar e manifestar suas insatisfações, mesmo que eventualmente eles não utilizem esse espaço.

Retoma-se que participar é trabalhoso e pode tornar os processos mais demorados (DEMO, 1996) comparado a situações em que o agricultor só precisa seguir instruções. Se considerarmos a rotina cansativa dos agricultores então, aparentemente, seguir as recomendações do técnico pode ser a alternativa mais fácil. No entanto, a ONG não pode partir desse pressuposto para operacionalizar um trabalho pouco dialógico e pouco participativo para atender a sua filial.

O produtor 019 considera que quando as atividades da fundação são propostas, ele já está automaticamente envolvido. Ele afirmou que nunca pediram a opinião dele e que as ações são apenas apresentadas. Não se estabelece um diálogo e não se problematiza a realidade.

Talvez, por isso o agricultor tenha afirmado que “tem como melhorar”, embora não saiba como. Estar automaticamente envolvido e não ser consultado remete a uma intervenção diretiva e de caráter impositivo, na qual o produtor não tem poder de escolha e o poder decisório pertence ao agente externo (DIAS, 2020).

A fala do produtor 020 indica uma participação ativa no sentido de estar aberto a novas perspectivas. No entanto, ao afirmar que “pra quem abriu a cabeça e entendeu a proposta, foi bom” (PRODUTOR 020, 2020), ele permite refletir a necessidade do cafeicultor de se adequar a proposta da fundação. Essa reflexão da margem para questionar o destino daqueles que, por varia razões, não “abriram a cabeça” para a proposta da ONG. Observou-se pela fala do funcionário 3, apresentada anteriormente, que a ONG não retornou nos em lugares carentes onde não foi possível implementar seus projetos. Talvez, esse seja o mesmo destino para aqueles que não aderiram a sua proposta de atuação.

É possível relacionar a fala do produtor 020 com a abordagem extensionista diretiva ou *top-down* (de cima para baixo). Nesse modelo é o agricultor que precisa se encaixar na proposta. Suas necessidades podem até ser ouvidas pelo técnico, mas tendem a ser desconsideradas pois representam um empecilho para a mudança planejada previamente pela organização que intervém, e para atendê-las a proposta de intervenção precisaria ser reformulada.

Os produtores 021 e 022 compõem o grupo dos que acreditam participar porque vão a cursos, treinamentos e vendem o café pelo concurso, conforme já mencionado anteriormente. Já o produtor 023 afirma que participar é reponsabilidade de cada um. Esse quadro retoma a discussão de Kreutz *et al.* (2005) sobre a estratégia de responsabilizar as minorias por sua situação, feita no segundo capítulo desta dissertação. Algumas organizações atuantes no campo do desenvolvimento, assim como a organização X, incorporam o discurso de que é reponsabilidade dos grupos oprimidos buscar informação e participar para superar sua situação. Entretanto, muitas vezes as condições criadas e impostas são voltadas para a manutenção de relações hierárquicas e desiguais.

Diante disso, as considerações feitas até aqui permitem considerar que instituição não proporciona condições favoráveis para que o cafeicultor participe na construção das ações, decidindo em conjunto sobre as alternativas mais adequadas para a sua realidade. Esse não parece ser o seu propósito. A participação ocorre de maneira limitada e em espaços que são controlados pela instituição. Isso faz com que os agricultores tenham pouca, ou nenhuma, autonomia no processo de intervenção.

Assim como o produtor 018, o entrevistado 024 também demonstrou interesse em manifestar opiniões críticas e questionadoras sobre o trabalho da fundação. Como já dito no capítulo 2, reforço que ele não havia sido escolhido para participar das entrevistas. Sua postura crítica, contestadora e destemida permitiu conhecer com maior profundidade as suas insatisfações com o trabalho prestado pela fundação e talvez por isso tenha sido excluído da lista de entrevistados proposto pela ONG. Isso retoma a discussão feita acima sobre a possível estratégia da instituição de limitar a participação a espaços nos quais ela consiga controlar. A conjuntura em que se deu as entrevistas é um exemplo disso

Ao mencionar que “[...] eles querem muito mais nos direcionar do que dar oportunidade. Então nós vamos extrair da ONG o que a gente precisa e se ela começar a querer extrair me forçando a barra, eu não vou”, o produtor denota consciência crítica da situação: os possíveis interesses da organização X e a denúncia de uma eventual exploração. Ele acredita que a instituição X quer mais direcioná-lo para produzir um café de qualidade para revende-lo a um preço maior que o valor pago ao agricultor do que dar a oportunidade para ele comercializar diretamente com as empresas estrangeiras.

A resistência do produtor é uma forma de garantir sua autonomia, pois coloca em evidência seu poder de escolha. O agricultor não é uma vítima indefesa. Por meio da resistência, ele pode criar espaços para seus próprios interesses (DEPONTI & ALMEIDA, 2012). Mesmo a pesquisa mostrando que uma minoria de entrevistados possui uma postura crítica em relação a ONG, é nessa minoria que está a possibilidade de criar espaços para mudanças que favoreçam os cafeicultores.

A fala do produtor 024 também aponta para disputa de interesses entre a ONG e os cafeicultores atendidos. No caso dele, pode-se verificar que o seu interesse está na venda direta. Ele também foi enfático ao manifestar que não está disposto a fazer parte do processo se a fundação extrair dele de forma exagerada. Observa-se então que o poder é fluido, pode ser negociado e o mundo do agricultor não se limita aos projetos vindo de fora (DEPONTI & ALMEIDA, 2012). Mesmo que a organização X imponha suas determinações, no final a decisão é do agricultor. No entanto, essa autonomia é restringida ao ser parte do grupo de atendidos pela ONG. Esse cafeicultor precisará então, seguir com o que for estipulado pelo técnico.

Já a fala da produtora 025 traz indícios de uma possível relação de dependência com o trabalho prestado pela ONG alemã. Ao dizer que “não tem como a gente caminhar na vida sem

esse amparo da fundação” (PRODUTORA 025, 2020), a cafeicultora aparenta um certo ceticismo na possibilidade de realizar sozinho o trabalho de cultivo e venda do seu café. Esses apontamentos fazem luz à situação de dominação resultante de uma educação bancária na qual o educando (que nesse caso seria o cafeicultor atendido pela organização X) é um receptor de conhecimento. O produtor adaptado a essa estrutura de intervenção, pode ter medo de experimentar a liberdade de cultivar e comercializar sozinho por não se sentir capaz de correr os riscos.

Esse trabalho feito pela fundação pode ser benéfico para alguns produtores. O que as discussões desse capítulo abordam é a pouca autonomia desses cafeicultores que para serem atendidos pela organização X, precisam se adaptar a sua metodologia de intervenção e produzir um café específico (café especial) para atender ao mercado europeu. Além disso, se submetem a comercialização indireta, ou seja, feita por meio da assistência da ONG ou de outras empresas relacionadas a ela como o grupo Neumann e a Stockler Exportadora, por exemplo. Diante disso, é preciso pensar esse trabalho considerando as particularidades da ONG enquanto terceiro setor e as reais motivações para atuar no Brasil.

O que está em debate não é o fato de a fundação buscar priorizar os seus objetivos. As reflexões são sobre ela se enquadrar no terceiro setor para isso, haja vista que esse setor possui uma série de benefícios tais como isenção da Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL), de acordo com o artigo 15 da Lei nº 9.532/97, o valor agregado a imagem da instituição e das empresas relacionada a ela etc. A organização X é uma ONG, sem fins lucrativos e econômicos de acordo com a própria instituição, disputa recursos públicos e possui parceria com organizações públicas como a Emater e o Senar. Diante disso, como ela se beneficia de alguns recursos tanto a comunicação quanto a participação podem ser operacionalizados de uma maneira mais democrática para que o agricultor tenha espaço para questionar e se envolver nas atividades como formador de opinião.

A pesquisa mostrou que o produtor atendido está parcialmente satisfeito com o trabalho, pois reconhecem que aprenderam muito com a instituição, tais como os produtores 020, 021, 024, 025 e 026. Entretanto, apontam que o uso do inglês nas mídias da instituição, a comercialização também feita em língua estrangeira e a diminuição no número de visitas técnicas vêm desagradando grande parte dos entrevistados (demonstraram insatisfação com essas questões os agricultores 018, 019, 020, 021, 022, 023 e 024)

As reflexões desse estudo permitiram entender o trabalho da ONG como um processo em que a comunicação e a participação são instrumentalizadas para convencer os cafeicultores a aderir as regras e técnicas que resultem no padrão de qualidade europeu de café. Talvez por isso o trabalho “foi muito bom pra quem abriu a cabeça e entendeu a proposta (PRODUTORES 020 e 022, 2020). Essa abordagem não considera o contexto local e as visões de mundo do agricultor. Essas especificidades não estão relacionadas com os objetivos da ONG discutidos ao longo dessa dissertação. Cabe ao produtor interessado em receber assistência técnica se adaptar as recomendações estipuladas. Porém, percebeu-se por meio das observações feitas nas entrevistas que, em alguns casos, o cafeicultor familiar brasileiro nem sempre consegue acompanhar os padrões de qualidade em virtude de uma série de questões, principalmente relacionadas com a falta de recursos financeiros. Então, mesmo que a extensão seja voltada para a “busca de excelência, ela me empurra pra esse lado. No entanto, eu não consigo ser um produtor de café por causa das deficiências que nós temos” (PRODUTOR 024, 2020).

Além disso, o cafeicultor não é estimulado a problematizar e a tomar consciência da realidade e por isso sabe que “tem como melhorar tem, mas onde eu não sei te dizer” (PRODUTOR 019, 2020). A pesquisa de campo mostrou que a maioria desses agricultores não têm dimensão desse trabalho, não sabem o que é a ONG, pra onde vai o café que produz, quem está bebendo e quanto estão pagando pela xícara desse café em uma cafeteria internacional. Essa abordagem que trata apenas dos assuntos técnicos e não envolve o produtor nos demais espaços em torno do produto produzido pode levar a uma relação de dependência com a organização que faz o cafeicultor pensar que “não tem como caminhar na vida, sem ter esse amparo da fundação” (PRODUTORA 025, 2020).

Levando em conta essas circunstâncias, pondera-se que a participação funcional aos objetivos organizacionais da organização X não imprime preocupação com a autonomia dos agricultores. O processo não envolve os agricultores nos processos decisórios, permite a eles apenas cumprir as diretrizes dadas pelo agente. Esses produtores têm suas necessidades e desejos desconsiderados e caso não cumpram com o que é estipulado, acabam não recebendo mais a assistência técnica da ONG. O que mostra que a fundação “ajuda” ao agricultor mineiro desde que ele alcance um produto que a atenda. Nesse cenário, em que a as relações estabelecidas no processo de intervenção se mostram pouco democráticas e pouco dialógicas e a participação parece ser instrumentalizada para atender a organização, a autonomia dos se torna um ideal distante da realidade.

Torna-se necessário pensar: por que a ONG iria contribuir com a autonomia dos produtores se ela precisa do café produzido por eles para exportar? Autonomia envolve dar escolhas, permitir que os sujeitos participem das tomadas de decisão. A autonomia dos produtores pode estar na possibilidade de escolher, ou não, receber assistência da fundação, mas não sobre a forma com que a metodologia de intervenção é aplicada e/ou sobre as demais decisões em torno do trabalho da instituição. Isto é, escolhendo receber a assistência da ONG, o cafeicultor precisa cumprir as determinações. Ele não possui autonomia para modificar a forma como o processo ocorre, mesmo que essa modificação se adeque melhor a sua realidade. Se nem a ONG possui autonomia, considerando que a organização precisa seguir as determinações de sua filial alemã, como trabalhar isso no processo de intervenção?

Se esses agricultores precisam cumprir determinadas exigências para receber atendimento e alcançar um alto padrão de qualidade, eles não parecem ter muitas escolhas. Outro questionamento que a pesquisa de campo trouxe é sobre a venda direta, se os cafeicultores conseguissem vender diretamente para as torrefadoras internacionais, será que eles fariam parte desse trabalho da fundação? Talvez falte assistência do Estado neste processo.

É importante afirmar que essa dissertação não possui o objetivo de invalidar os benefícios do trabalho das ONGs internacionais com agricultores brasileiros. No entanto, as discussões apresentadas buscam problematizar a realidade para que se tenha consciência dos custos dessa intervenção para esses agricultores e que não se trata de um trabalho puramente filantrópico, pois “ninguém rasga dinheiro né, por mais que tenha” (PRODUTOR 024, 2020). Isso fica mais evidente quando ao pensar na relação da ONG com as empresas do setor cafeeiro. Ou seja, não se trata simplesmente de melhorar a perspectiva de vida dos cafeicultores familiares, mas contribuir com o trabalho das torrefadoras e empresas ligadas ao grupo Neumann no suprimento do mercado internacional de cafés especiais.

Então, mesmo que a ONG contribua com a melhoria na produtividade e mostre a importância do cultivo sustentável, há uma contrapartida que a beneficia. “Eles não produzem café lá na Alemanha. Se a gente produz com excelência aqui. Um saco de café que eu vendo hoje aqui a R\$500, eles entregam lá no final da linha por 12 mil euros, eu imagino que a fundação tenha esse cunho” (PRODUTOR 024, 2020). “Eu acho que ela deve ter um segundo interesse aí, um convênio com alguma empresa compradora de café, alguma coisa assim” (PRODUTOR 019, 2020). “eu não sei por quanto o café é vendido lá fora (exterior), eu sei que

paga mais. Por exemplo: eu vendi a saca por 2 mil reais. Lá fora, quem comprou pagou uns 4 mil” (PRODUTOR 021, 2020).

Essas especulações mostram que o produtor possui inferências sobre a relação entre a ONG e as torrefadoras, mas não sabem o que acontece com o café após a venda. Como a instituição não possui uma comunicação dialógica e controla a participação dos seus atendidos essas questões acabam ficando no imaginário e sem nenhuma confirmação de fato. Diante disso, um dos prejuízos da intervenção pode ser a perda de confiança do cafeicultor em relação às intenções dos extensionistas e da própria organização. A falta de transparência nas informações pode abrir espaço para desconfiança.

Essa situação dá margem para questionar o porquê da organização X não esclarecer para os agricultores essa relação de comercialização. Por que não deixar claro para onde vai e o preço de revenda desse café? Dos 10 entrevistados, apenas esses dois acreditam que a organização tenha uma contrapartida com o trabalho que ela presta. Os demais se dividiram entre aqueles que não sabem o porquê a ONGs realiza esse trabalho (017,018,020, 021, 022, 023 e 026) e quem tem uma perspectiva idealizada e acredita que “isso é uma ajuda né, muito lindo esse trabalho” (PRODUTORA, 025, 2020).

Considerando que o técnico é subordinado a instituição X e esta é subordinada a sua filial na Alemanha e a seus financiadores, estima-se que a prioridade esteja em atender as necessidades desse grupo de instituições. O que não significa que a organização precise excluir totalmente os interesses do cafeicultor, pois ele também faz parte desse sistema e precisa estar motivado para participar. No entanto, esse é mais um indício de que a autonomia pode não ser um caminho que a ONG pretenda percorrer. Haja vista que ser autônomo pode resultar em “extrair da fundação o que precisa e se ela começar a querer extrair de mim, me forçando a barra, eu não vou” (PRODUTOR 024, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os apontamentos feitos nessa dissertação resultam de dois anos de pesquisa buscando compreender como a Comunicação Organizacional (CO) e a comunicação utilizada no trabalho de uma ONG internacional com cafeicultores mineiros, considerando a participação e a autonomia desses agricultores. Esse estudo partiu da análise de como (se) a comunicação organizacional da ONG alemã, possibilita a participação dos agricultores, considerando a autonomia nesse processo. Agricultores que representam cada vez mais um rural heterogêneo e cheio de desafios. Agricultores com visões de mundo que se diferem, realidades socioeconômicas e cognitivas distintas e influenciadas pelas mais diversas experiências e história de vida.

Para mergulhar nesse universo, essa pesquisa buscou identificar a trajetória da ONG alemã e suas motivações para atuação em Minas Gerais. Para isso, foi importante ter um olhar para a CO e seus paradigmas, bem como a sua operacionalização no terceiro setor e nas propostas para a promoção do desenvolvimento rural. Diante disso, no primeiro capítulo “*Comunicação organizacional no/do terceiro setor na busca por desenvolvimento rural*” foi discutido a importância da perspectiva dialógica e a importância da comunicação extralinguística no contexto das organizações.

Emitir mensagens e comunicados não significa comunicar. A comunicação pressupõe compartilhamento de sentidos numa concepção dialógica. Para a fundação, considerar essa realidade implica em pensar na forma como os agricultores recebem e interpretam as mensagens. No entanto, a instituição não parece se preocupar com a recepção por parte dos produtores atendidos por ela. O uso da internet e das visitas técnicas para comunicar com os agricultores não considera a realidade e nem os desejos desses produtores. A organização X tem adotado os canais virtuais em um contexto onde a maioria dos seus atendidos reside em área rural. A pesquisa mostrou quem nem todos possuem qualidade no acesso à internet. As visitas técnicas são uma forma importante de contato com o cafeicultor, mas os dados mostram que essas visitas veem diminuindo. A análise da comunicação extralinguística expressa pelo “não ditos” mostra que os produtores estão desmotivados com as mudanças feitas na metodologia de intervenção representada pela assistência técnica coletiva, o MATC.

Em organizações do terceiro setor, como a ONG, a abordagem dialógica e relacional parece ser a mais adequada para comunicar com seus públicos, pois essas organizações se

propõem a atuar com grupos minoritários, desfavorecidos e/ou em situação de vulnerabilidade. Mesmo que não haja uma ruptura completa com o paradigma instrumental/informacional, é na interação presente no diálogo que se encontra a complexidade da comunicação, possibilitando um estudo mais abrangente da realidade prática da intervenção no rural. Por isso, esse estudo acredita no uso de uma CO no/do terceiro setor ampla e integrada com os contextos do público atendido, amparada no paradigma dialógico/relacional.

No caso da organização X, essa perspectiva parece ter sido adaptada para fazer cumprir os objetivos organizacionais da fundação. O discurso da instituição, expresso pela fala autorizada dos canais e do gestor da ONG refere-se a uma comunicação caracterizada pelo diálogo e pela participação dos cafeicultores. No entanto, essa pesquisa mostrou que isso pode ser ajustado para forjar mudanças pretendidas e para compreender as motivações da fundação para atuar no Brasil foi preciso ir além da investigação em torno da CO praticada por ela.

No capítulo 1 também foram discutidas as possíveis motivações que justificam o trabalho da ONG alemã no Brasil. As condições propícias para o cultivo em Minas Gerais de um café de qualidade exportável a um baixo custo se apresenta como uma possível motivação. Estima-se que mesmo que a organização X tenha custos para operacionalizar o serviço de assistência técnica no Brasil, o retorno com a exportação do café produzido é maior. As torrefadoras estrangeiras e as empresas do grupo Neumann apoiam o trabalho porque o produto gerado é de interesse comercial. Isso torna questionável a finalidade não lucrativa e não econômica da ONG, além de pôr em dúvida sua atuação enquadrada como sendo em defesa dos direitos ³¹ sociais.

Mesmo reconhecendo a importância do diálogo na comunicação, sobretudo em organizações do terceiro setor, foi preciso aprofundar mais as reflexões em torno do tema e examinar o papel desempenhado pela comunicação organizacional (CO) na relação entre a ONG e os agricultores. Diante disso, o segundo capítulo “*A Comunicação Organizacional (CO) praticada pela ONG e a percepção dos técnicos e cafeicultores de Manhuaçu-MG*” traz as

³¹ 94.30-8-00 - Atividades de associações de defesa de direitos sociais

As associações em defesa dos direitos sociais objetiva a defesa de causas relacionadas aos direitos humanos, direitos de grupos minoritários étnicos, assim como outros direitos difusos e coletivos. Ilustram essa categoria as Organizações não governamentais (ONGs) em proteção às garantias citadas acima, assim como as associações beneficentes em prol de grupos socialmente desfavorecidos, como as responsáveis pela distribuição de cestas básicas à comunidade carente (IBGE, 2020).

percepções de três funcionários, sendo um gestor e dois técnicos de campo, e de dez cafeicultores atendidos pela ONG em Manhuaçu.

A pesquisa mostrou que a fundação não possui um planejamento comunicativo para a realidade brasileira e segue o planejamento da sua filial na Alemanha. Isso implica em ações comunicativas pouco alinhadas com as especificidades econômicas, sociais e cognitivas dos agricultores mineiros. Não há um setor de comunicação no Brasil e o resultado é uma comunicação pouco profissionalizada em que o agrônomo é quem compõe o setor de comunicação e o técnico agrícola é responsável por fazer as fotos das reuniões, cursos e treinamentos. A falta de profissionalismo na CO sobrecarrega o serviço dos técnicos e agrônomos que precisam atuar em áreas diferentes de sua formação e dar conta do trabalho de campo e das atividades referentes ao setor de comunicação.

Ademais, uma consequência desse cenário foi o fim do blog que a organização X mantinha para divulgar as ações feitas no Brasil. Atualmente, em 2020, há apenas o site oficial que trata do trabalho da fundação no mundo todo. Com o fim do blog, os cafeicultores não têm mais uma página que os represente. O trabalho feito no Brasil é divulgado em inglês e grande parte dos agricultores não compreende. A pesquisa mostrou mostraram que 8 dos dez entrevistados consideram que seria melhor se tivesse uma página na internet que os retratasse. Isso aponta para o desejo do agricultor de ter seu trabalho reconhecido e divulgado, ou seja, o interesse em ser representado e ter seu trabalho e sua comunidade expostos em uma página de uma organização internacional.

Além do site, a ONG também possui como canal de comunicação virtual o, *Facebook*, o *Instagram* e o grupo da instituição no *WhatsApp*. Desses, apenas o *WhatsApp* segue a língua portuguesa, os demais canais virtuais da fundação são em inglês. Para que o produtor compreenda o conteúdo é preciso recorrer a ferramentas de tradução para o português, seja por meio do *Google Translate* ou habilitando a própria página para tradução inglês- português. Dos produtores e funcionários entrevistados nenhum domina o idioma estrangeiro. Isso mostra que a comunicação é pouco democrática, pouco acessível e não está alinhada à realidade de parte dos seus interlocutores. Essa comunicação parece ser mais voltada para os patrocinadores e o público estrangeiro do que preocupada em ser compreendida pelos produtores e funcionários da fundação.

A realidade dos agricultores brasileiros aponta para um rural em que a maioria das residências ainda não possui acesso à internet. Além disso, ainda há uma parcela significativa

de produtores com pouca ou nenhuma escolaridade. Para se comunicar com esse cafeicultor de maneira democrática e procurando estabelecer uma troca de significados é preciso considerar esse contexto. É necessário ter consciência que esse produtor tecnológico, que acessa facilmente a internet por meio do seu notebook e/ou celular e que ainda compreende outros idiomas além da língua portuguesa, é uma figura que se aproxima do agronegócio e das grandes fazendas. O cafeicultor de Manhuaçu, atendido pela instituição X, não se faz parte desse rural idealizado.

A assistência técnica oferecida aos produtores por meio do MATC também é uma forma da fundação chegar até seus atendidos. A operacionalização desse modelo de intervenção exige que os cafeicultores estejam organizados em grupos e/ou cooperativas. A modelo parte da ideia de que os agricultores são capazes de analisar sozinhos e de forma proativa o seu sistema de produção. Essa estratégia de valorizar o protagonismo do indivíduo no trabalho com as minorias para responsabilizá-las, mesmo que indiretamente, por sua situação é uma característica das organizações que atuam no campo do desenvolvimento, como a organização X. Com isso, elas buscam ao mesmo tempo, motiva-los por meio do discurso: “só depende de você” e se eximir da responsabilidade caso algo de errado aconteça.

Considerando a realidade dos cafeicultores de Manhuaçu, que precisam dar conta de cultivar e achar mercado para toda a produção, pois a organização X só oferece comprador para o café especial, fica difícil imaginar que ainda sobre tempo e energia para seguir essas exigências do MATC. A mão de obra desses produtores é predominantemente familiar, eles não são empresários do café. Além disso, o estudo mostrou que essa intervenção parte de uma proposta de adequação do agricultor ao modelo. Aqueles que não se encaixam, acabam sendo esquecidos pela fundação. O estudo mostra que a organização não retornou mm alguns lugares carentes economicamente onde não foi possível implementar seus projetos. Isso coloca em dúvida o objetivo ao qual a ONG se propõe, sendo esse: melhorar a perspectiva de vida dos agricultores familiares. Se a vulnerabilidade econômica parece dificultar a implementação dos projetos, como a organização X se define como ONG em defesa dos direitos sociais das minorias e se propõe a melhorar a perspectiva de vida dos agricultores familiares?

Os apontamentos feitos até aqui trouxeram reflexões importantes sobre o contexto de trabalho da organização desmistificando um pouco a ideia de “ajuda” atrelada ao termo ONG. No entanto, é preciso considerar que não há uma imposição aos cafeicultores. Não há um contrato ou algo que os obrigue a parte do trabalho da instituição. Se houve adesão é porque os agricultores encontraram motivos para participar e continuar participando. Na buscar por

compreender como se dá a participação dos agricultores, no “Capítulo 3: Refletindo sobre a participação e a autonomia na relação entre a ONG e o agricultor” discutiu-se sobre as diferentes maneiras de operacionalizar a participação e os efeitos disso sobre a autonomia. As análises apontaram que a fundação se mostrou preocupada em controlar a participação dos agricultores a espaços se sejam do domínio dela. A própria maneira como a instituição permitiu essa pesquisa é um exemplo disso. Ao escolher a amostra de entrevistados e disponibilizar um técnico para acompanhar a entrevista, a instituição X se mostrou solícita a controlar os resultados. Excluiu determinados cafeicultores e não informou os demais sobre a possibilidade de participar. Além disso, as experiências de campo mostraram que quando os agricultores participam, essa participação é funcional aos objetivos da organização. Isso acaba comprometendo a autonomia desses produtores pois, a autonomia é adquirida por meio da liberdade de se expressar e tomar de decisões e nesse tipo de participação permitida pela organização X, não há essa possibilidade. Para possibilitar a autonomia desses produtores, é preciso afastar a fumaça do difusionismo e do imperialismo que fazem uma ONG alemã atravessar o Atlântico para “ajudar” aos agricultores mineiros.

Com essa participação operacionalizada de maneira instrumental aos objetivos da ONG, a instituição consegue viabilizar suas ações e cumprir suas metas sobre aumento no número de atendidos. Todavia, essa participação cria uma certa dependência entre a ONG e os cafeicultores, principalmente na comercialização. A organização faz o contato entre o agricultor e as empresas estrangeiras. A fundação não proíbe os agricultores de comercializar individualmente, mas não facilita esse processo e oculta dele as informações necessárias. Os produtores não são envolvidos nas tomadas de decisão. Um exemplo disso é a mudança do da assistência técnica individual para a coletiva. Mesmo gerando insatisfação nos atendidos pela ONG, o modelo vem sendo adotado. Diante disso, observa-se uma autonomia restrita aos espaços em que é permitido participar. O agricultor não tem autonomia para decidir qual a melhor forma e o melhor idioma para receber informações e assistência técnica. Essas questões não são consideradas pela organização.

Esse trabalho não teve a pretensão de desvalorizar as ações das ONGs, em especial as de origem internacional, no Brasil. O recorte utilizado foi bem específico, por isso não permite generalizações. A pesquisa buscou problematizar a atuação da organização no Brasil na busca por refletir o papel do agricultor brasileiro no trabalho de assistência técnica prestado por uma ONG internacional. O objetivo foi analisar a intervenção de uma ONG em defesa dos direitos sociais (enquanto terceiro setor sem finalidade lucrativa e econômica e enquanto OSCIP

captadora de recursos públicos) com agricultores mineiros problematizando as reais motivações desse trabalho. Diante disso, discutiu-se a coerência que envolve a caracterização da fundação com a finalidade do trabalho exercido e o impacto desse trabalho para os financiadores e fundadores da instituição, questionando a sua finalidade não lucrativa, não econômica e a ideia de filantropia “vendida” por ela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABONG. **Qual a diferença entre instituto, associação e fundação?** Revista Filantropia, jan 2008. Disponível em: <https://www.filantropia.org/conteudo.php?id=4934>. Acesso em 03 fev. 2021
- ALVES, H. et al. Características ambientais e qualidade da bebida dos cafés do estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: informe agropecuário- Epamig , v . 32, n . 261, 2011
- BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e relações públicas. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação** – Campo Grande /MS – set. 2001.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In*: OLIVEIRA, I; SOARES, A.T. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p.149-177, 2008
- BASOLI, T. N. Descentralização estatal: o terceiro setor como executor das atividades fundamentais do Estado – saúde, educação e assistência social. 2007. **Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento)** – UNIFAE Centro Universitário, Curitiba, 2007.
- BASPINEIRO, A.C. A comunicação e o paradigma do Viver Bem /Bom viver. Améric latina em movimento, 2016. Disponível em: <https://www.alainet.org/pt/articulo/178879>. Acesso em 01. Jul. 2020
- BODERNAVE, J. D. Comunicação rural: discurso e prática. BRAGA, G.M.; KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação rural: discurso e prática**. Viçosa: Editora UFV, 1993
- BORBA, *et al.* Ferramentas de comunicação em organizações não-governamentais. Belo Horizonte: **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 44 – 71, 2012.
- BRASIL, 2019. LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm. Acesso em 01. Fev. 2021
- BRASIL, 2018. Código civil. Lei 13.777 de 2018 de introdução as normas do direito brasileiro.

BRASIL, 2014. Lei 13.019 de 31 de julho de 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm. Acesso em 01. Fev. 2021

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do ISEB e da CEPAL à teoria da dependência. In: TOLEDO, C.N. Intelectuais e Política no Brasil: A Experiência do ISEB. Rio de Janeiro: Editora Revan, 2005, p. 201- 232.

BRITO, E.C. **Modelo de Assistência Técnica Coletiva (MATC) para Agricultores**. Projeto Gráfico Editoração, 2016.

CALAGARE, M. G. A.; JUNIOR, N. S. A “**construção**” do terceiro setor no Brasil: da **questão social à organizacional**. Rev. psicol. polít. [online]. 2009, vol.9, n.17, pp. 129-148

CAMPANHOLA, C; SILVA, J.G. **O novo rural brasileiro: novas atividades rurais**. Brasília, DF : Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

CAPORAL, F. R.; RAMOS, L. F. **Da extensão rural convencional à extensão rural para o desenvolvimento sustentável**. In: MONTEIRO, D. C. C.; MONTEIRO, M. A.(Orgs.). Desafios na Amazônia: uma nova assistência técnica e extensão rural. Belém, Editora da UFPA: NAEA, 2006, p. 27-50. COUTINHO, J. As ONGs: origens (des)caminhos. São Paulo. **Revista Lutas Sociais**, n. 13/14, p. 57-64.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, vol.40, n.6, P. 1123-1144
CASIMIRO, F.H.C. A nova direita no Brasil: aparelhos de ação político-ideológica e a atualização das estratégias de dominação burguesa. Tese apresentada ao Programa de pós-Graduação em História Social da Universidade Fluminense. 2016

CCGM- Centro do Comercio do Café do Estado de Minas Gerais. Cotação da Saca de Café 60 KG para 19-11-2020. Disponível em : <http://cccmg.com.br/cotacao-do-cafe/>. Acesso em

20. Nov. 2020
CRUZ, S. C. T. A importância da Comunicação Integrada na atividade de uma organização sem fins lucrativos. **Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação-**

Área de especialização em Publicidade e Relações Públicas). Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica da Universidade do Moinho- Portugal, 2014

CURVELLO, J. J. A. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. Brasília: **Revista Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação**, v.6, n.10, 2009.

DIAS, M.M. As ONGs e a construção de alternativas para o desenvolvimento rural: Um estudo a partir da Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (AS-PTA). **Tese submetida como requisito para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Seropédica- RJ, 2004.

DIAS, M. M. **Abordagens e modalidades da extensão rural, 2019**. Academia edu.

Disponível em:

https://www.academia.edu/38795424/Abordagens_e_modalidades_da_extens%C3%A3o_rural

l. Acesso em 30. Jun. 2020

DIAS, M.T.F. **Terceiro Setor e Estado: legitimidade e regulação, por um novo marco jurídico**. 1ª edição. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2008.

DIAS, M.; DIESEL, V. A proposta das ONGs para o desenvolvimento rural: uma avaliação crítica. **Revista Extensão Rural**, n.6, 1999.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1996

DEPONTI, C. M. Intervenção para o desenvolvimento rural: o caso da extensão pública do Rio Grande do Sul. **Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Rural**, 2010.

ETKIN, E. Comunicación para organizaciones sociale: de la planificación a acción. Buenos Aires: La crujia ediciones, 2012.

FAO- Organizações das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. Países do Corredor-Seco Centro-americano e Brasil compartilham desafios e boas práticas para o desenvolvimento da agricultura em regiões de seca, 2018. Disponível em:

<http://www.fao.org/americas/noticias/ver/pt/c/1252193/>. Acesso em 07. Out. 2020.

FAVARETO, A.S. Paradigmas do desenvolvimento rural em questão - do agrário ao territorial. Tese de Doutorado. São Paulo: Biblioteca da USP, 2006

FEILER, C. Nossa Causa. **De onde vem o dinheiro das ONGs?** Disponível em: <https://nossacausa.com/de-onde-vem-o-dinheiro-das-ongs/>. Acesso em 30. jun. 2020.

FERNANDES, R. C. Público, porém privado: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume- dumará, 1994.

FRANÇA, V. Paradigmas da comunicação: conhecer o que? Rio de Janeiro: **Revista de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual da Universidade Federal Fluminense**, n.5, 2001.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003

FREIRE, P **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 8ª Edição, 1998.

FONSECA, M. T. L. **A Extensão Rural no Brasil: Um projeto educativo para o capital**. São Paulo: Edições Loyola, 1985.

GUIMARÃES et al. **Métodos e Técnicas de Diagnóstico Participativo em Sistemas de Uso da Terra**. Embrapa Amazônia Ocidental Manaus, 2007

GUIVANT, J. S. Heterogeneidade de conhecimentos no desenvolvimento rural sustentável. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, 1997.

HALL, S. Reflexões sobre o modelo de codificação/ decodificação. *Diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: editora UFMG, 2008

HUFFPOST. Bolsonaro critica Paulo Freire, e Twitter lembra que ‘energúmeno’ é referência mundial em educação, 2019. Disponível em: https://www.huffpostbrasil.com/entry/paulo-freire-energumeno_br_5df7d8fae4b0ae01a1e51db2. Acesso em 07. Out. 2020.

IBGE, 2017. Censo Agro 2017. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2013-agencia-de-noticias/releases/25789-censo-agro-2017-populacao-ocupada-nos-estabelecimentos-agropecuarios-cai-8-8.html#:~:text=No%20Censo%202017%2C%201.430.156,909%20mil%2C%20via%20internet%20m%C3%B3vel>. Acesso em 07. Out. 2020.

- KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. São Paulo: Intercom – **Revista Brasileira de Ciência da Comunicação (RBCC)**, v.35, n.2, p. 267-289, 2012.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: **Summus**, v. 69, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Paradigmas e perspectivas epistemológicas dos estudos da comunicação organizacional. ENCONTRO DA COMPÓS, XVIII., 2009, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: **Compós**, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Revista Media & Jornalismo**, p. 13-24, 2018.
- KREUTZ et al. A construção de novas atribuições para a assistência técnica e extensão rural: a mediação com reconhecimento da identidade. Santa Maria: UFSM, 2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/extensaorural/art2ed12.pdf>. Acesso em 05. Out. 2020
- LIMA, A.N. **Legislação sobre o Terceiro Setor**. Brasília- DF: Editora Câmara, 2016
- LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. As dimensões da comunicação organizacional: um olhar sobre o terceiro setor. Belém: **XXIII Encontro Anual da Compós**, Universidade Federal do Pará, 2014.
- MACHADO, L. T. A teoria da dependência na América Latina. **Estudos Avançados**, vol.13, n.35, pp.199-215, 1999.
- MARQUES, A.C.S; MAFRA, R. L. M. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Revista do programa de pós-graduação em comunicação social da faculdade de comunicação e artes da PUC Minas (Dispositiva)**, v. 2, n. 2, 2014.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista administração contemporânea*. v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Cortez, 2002.

NASSAR, P. *et al.* A trajetória da comunicação organizacional e seu perfil atual. São Paulo: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, GT Abrapcorp 2, 2009.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. *Revista Estudos Avançados*, v.15, pp 86-100, 2001

NIRENBERG, O. *et al.* **Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales**. Buenos Aires, Paidós, 2000.

PEIXOTO, M. Extensão Rural No Mundo e No Brasil: descentralização, privatização e financiamento. In: NAVARRO, et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Editora Embrapa, 2014.

PERUZZO, C. M. K. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. Porto Alegre: **Revista FAMECOS**, v. 20, n. 1, pp. 89-107, 2013

PERUZZO, C. M. K.; VOLPATO, M. O. Comunicação para o desenvolvimento: aspectos teóricos desde a modernização até o “buen vivir”. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Edição Especial, v. 15, n. 4, p. 11-26, 2019

PERUZZO, C. M. K. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. Porto Alegre: **Revista FAMECOS**, v. 20, n. 1, pp. 89-107, 2013.

PIRES, K. M. O impacto da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor: o caso da disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional (ICO). Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional na Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social. Brasília, 2014.

REIS, D. **Diferença entre Café Tradicional e Café Especial**. Você já fez a sua escolha?. Coffee & joy, 2017. Disponível em: <http://blog.coffeeandjoy.com.br/diferenca-entre-cafe-tradicional-e-cafeespecial/#:~:text=Resumindo%2C%20o%20que%20chamamos%20de,poss%C3%ADveis%20impurezas%20da%20lavoura%20cafeeira..> Acesso em 11. Set.2020.

SALOMÃO, R. Brasil bateu recorde com exportação de café na safra 2018/2019. Globo Rural, 2019. Disponível em:
<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Cafe/noticia/2019/07/brasil-bateu-recorde-com-exportacao-de-cafe-da-safra-20182019.html>. Acesso 07. Out.2020

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

VERDEJO, Miguel Expósito. **Diagnóstico rural participativo: guia prático DRP**. Brasília: MDA/Secretaria da Agricultura Familiar, 2010.

WANDERLEY, A. *et al.* A prática da Comunicação Integrada para o Terceiro Setor: Aplicabilidade de ações comunicativas em uma OSCIP. Recife: **Intercom**, 2011

WILLIAMS, R. **Marxismo e literatura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.

ANEXO

1 ROTEIRO DE ENTREVISTA – SETOR DE COMUNICAÇÃO

Perfil dos Entrevistados

Nome: _____ Idade: _____

Sexo Feminino Masculino:

Formação: _____

Especialização (caso tenha): _____

Cargo de atuação na organização: _____

Tempo de atuação na organização: _____

Já teve experiência em outras ONGs: Sim () Não ()

Qual a área de atuação da ONG:

ESTRUTURA DO SETOR DE COMUNICAÇÃO

1. Como é estruturado o setor de comunicação da organização? São quantos profissionais e de quais áreas?
2. A organização contrata serviços externos (de terceiros) para o desenvolvimento das peças comunicacionais?

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RURAL (Setor de comunicação)

1. Qual a função da comunicação na organização?
2. Como o trabalho de comunicação é desenvolvido (ou estruturado) pela organização?
3. Qual o papel do contexto local para a realização das atividades comunicacionais? Há um planejamento comunicacional pensado para a realidade do agricultor brasileiro, e especificamente para o agricultor mineiro?
4. Quais são os canais comunicacionais utilizados pela organização para o contato com os agricultores?

- O que se busca transmitir através desses canais?
- Que pontos (ex: localização, acesso à internet ...) são observados na escolha desses canais?

6. É realizado alguma pesquisa de opinião com os agricultores a fim de se utilizar os canais mais adequados?

7. O conteúdo das mensagens utilizada pelas mídias da organização são pensadas de acordo com os diferentes tipos de público que as acessa, inclusive os agricultores?

8. Os agricultores possuem participação em alguma das mídias utilizadas pela organização? Se sim, de que forma isso acontece?

PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO

1. A organização realiza um planejamento de comunicação para o Brasil ou adota o mesmo de outros países? Caso sim, quais são os fatores levados em consideração?

2. As variáveis psicográficas (perfil dos agricultores, estilo de vida) e demográficas (localização, sexo, idade, alfabetização etc) são levadas em consideração no planejamento?

3. Qual a participação dos agricultores nesse processo?

COMUNICAÇÃO NA INTERVENÇÃO RURAL

1. Quantos agricultores recebem assessoria da ONG?
2. Quais são os critérios para que um agricultor seja atendido pela organização?
3. Qual a função da comunicação na prática de intervenção com os agricultores?
4. Há um planejamento comunicacional para essa atividade?
5. De que forma o agricultor brasileiro é incluído nas práticas comunicativas da intervenção?
6. A comunicação utilizada nesse contato de assistência técnica e/ou extensão rural possibilita a participação do agricultor ou cumpre o papel de capacitação de forma unilateral?
7. Os agricultores possuem participação na construção das práticas de intervenção? Se sim, de que forma?
8. A organização utiliza alguma forma de feedback com os agricultores?

2 ROTEIRO DE ENTREVISTA – AGRICULTORES

Perfil dos Entrevistados

Nome: _____

Idade:

Sexo: Feminino: Masculino:

Endereço: _____

Escolaridade: () Sem escolaridade; () Ensino fundamental incompleto; () Ensino fundamental completo; () Ensino médio incompleto; () Ensino médio incompleto () Ensino superior completo; () Ensino superior incompleto

Que canais de comunicação você tem em casa?

() televisão () parabólica () assinatura (oi, Sky, etc ...)

() rádio () jornal () revista

() Celular () internet (celular) () internet wifi

INFORMAÇÕES GERAIS

1. Há quanto tempo é assessorado pela organização?
2. Quais são os critérios exigidos para receber assessoria a ONG?
3. Por que se associou à organização?

Como você fica sabendo informações da ONG?

() Pessoalmente (visita técnico)

() Rádio; () Televisão- propaganda; () Mensagem no celular (SMS) () Site da organização; () Jornais ; () Revistas; () Facebook; () Panfletos; () Outros_____

De que forma você gostaria de receber informações?

4. Entre esses canais a organização oferece algum espaço para sua participação nas atividades? (Exemplo: Espaço nos jornais, tirar dúvidas em programas de rádio)
5. Como você fica sabendo de assembleias, reuniões e eventos desenvolvidos pela organização? Quando realizados, você participa desses espaços?
6. A organização oferece espaços de atendimento para você emitir sua opinião e expressar suas demandas?

IMPRESSOS

7. Você recebe algum material impresso da organização?

- Panfleto; Folders ; Jornais; Revistas; outros _____
8. E com que periodicidade? Semanalmente; Mensalmente; Bimestral; Não sei informar
9. Você tem espaço para participar nos conteúdos impressos da organização?
10. As publicações contam com conteúdo de interesse do público rural?
11. Ainda sobre os materiais impressos disponibilizados pela organização, a ONG consegue conversar adequadamente com a população rural? Caso não, por quais razões?
12. Os materiais impressos da organização possuem função de:
- Divulgar eventos, campanhas;
 - Promoção da imagem da organização;
 - Demonstração de resultados financeiros (prestação de contas);
 - Divulgar resultados dos agricultores e melhoria na produção de café
13. Você já comercializou ou comercializa seu café com a intermediação da organização? Se sim, você já teve acesso aos documentos dessa transação?

ONLINE

14. Você acessa algum conteúdo online disponibilizado pela organização? (Caso não, agradecer e encerrar a entrevista)
- Facebook; Site; Aplicativo; E-mail; Outros _____
15. Para que finalidade?
16. As publicações online contam com conteúdo de interesse do público rural?
17. Você possui espaço de relacionamento (conversa e interação) com a organização em algum desses meios? Caso sim, como isso acontece?
18. Os conteúdos online da ONG possuem função de:
- Divulgar eventos, campanhas; Promoção dos produtos e serviços; Demonstração de resultados financeiros; Disponibilizar informações sobre o cooperativismo de crédito; Divulgar ações sobre as atividades comunitárias Atendimento ao cooperado
19. Ainda sobre os conteúdos online disponibilizados pela organização, a ONG consegue conversar adequadamente com a população rural? Caso não, por quais razões?
20. A organização possui algum espaço para atendimento virtual? Você já foi atendido? Como foi a experiência?

RÁDIO

21. Você escuta notícias da ONG no rádio?
22. Qual emissora?
23. Em qual horário você costuma escutar notícias referentes a organização?
24. Os agricultores possuem participação nessas transmissões?