

**PROGRAMAS DE EXTENSÃO RURAL E
O DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS:
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS
RESULTADOS OBTIDOS NO SUDESTE, NORTE
E NORDESTE DO BRASIL**

*Antônio Marcos Vivan*¹

RESUMO

Atualmente, propostas para desenvolvimento de propriedades rurais são encaradas como alternativas para crescimento individual e tecnológico de comunidades. A forma mais utilizada no Brasil é o processo de extensão rural, implementado por órgãos municipais, estaduais ou federais, buscando atender necessidades dos produtores, através do repasse tecnológico e oportunidades de aperfeiçoamento. O princípio deste trabalho está na educação dos envolvidos, realizada gradualmente, obedecendo critérios estabelecidos pelos órgãos responsáveis. Observa-se que, muitas vezes, as atividades desenvolvidas nas propriedades são ineficientes, ocorrendo mudanças positivas inicialmente e, com a diminuição da participação direta dos extensionistas, regredindo ao estágio inicial ou permanecendo estáticas. Verificando as Teorias de Desenvolvimento de Recursos Humanos, observou-se que falta consonância entre propostas da extensão rural e princípios das teorias, podendo-se considerar fator determinante para o sucesso/insucesso dos trabalhos desenvolvidos. Relacionado às diversas causas desta situação, verificam-se outros fatores: extensionistas ineficientes, planejamento realizado por pessoas sem vivência de campo, pouca autoridade aos extensionistas para condução das atividades, diversidade das necessidades intrínsecas de cada comunidade e outros. Nota-se porém, que existe a preocupação na tentativa de detectar onde ocorrem pontos falhos na implementação destas atividades, podendo-se tornar a extensão rural um

¹ Administrador, Especialista em Administração - Produtividade e Qualidade Total e Mestrando em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras-DAE, Av. João Aureliano, 1031, apto.02 - 37200-000 - Lavras - MG. e-mail: vhtvivan@esal.ufla.br

meio eficaz de desenvolvimento das propriedades rurais.

INTRODUÇÃO

O homem do campo precisa constantemente de estímulo para dar continuidade à labuta diária de forma a atender a demanda de produção primária para a sociedade. Sendo assim, observa-se que é necessário estimular-lhe para que desenvolva suas atividades com qualidade e alcance os objetivos para seu desenvolvimento. Os programas de extensão colaboram na tentativa de continuar estimulando os produtores a acreditarem em si mesmos, através da aplicação da educação e treinamento, buscando aumento da produtividade e cultura individual.

Nota-se que algumas organizações rurais não apresentam sinais de melhoria após a implementação dos programas de extensão, gerando insatisfação aos extensionistas e aos integrantes das comunidades. Porém, em outras o processo ocorre e o desenvolvimento é alcançado. Diversos fatores podem gerar tais situações, podendo estar centrados nos órgãos desenvolvedores dos planos, nas comunidades onde o trabalho é realizado ou nos extensionistas, que são responsáveis pelo processo de comunicação.

As situações norteadoras desta problemática foram estudadas nesta pesquisa, visando principalmente identificar quais as relações existentes entre as teorias de desenvolvimento humano e as propostas de extensão, além da tentativa de identificar as causas do sucesso e insucesso dos programas de extensão nas organizações rurais.

REVISÃO DE LITERATURA

Programas de Extensão Rural no Brasil

Baseado nas informações prestadas por Fonseca (1985), descreve-se abaixo um pequeno relato da história da extensão rural no Brasil:

O início dos serviços de extensão rural no Brasil datam de 1948. A preocupação das elites com a migração rural, gerando assim queda de produção em produtos essenciais e o interesse de algumas pessoas com a educação do povo rural, foram de-

terminantes para a criação de um órgão (ACAR - Associação de Crédito e Assistência Rural) que prestasse assistência técnica e desenvolvesse o cooperativismo entre eles.

O principal objetivo deste projeto era o desenvolvimento educacional do agricultor, que seguia estas diretrizes: aumentar o nível de vida rural ajudando a população a ajudar a si própria utilizando programas de crédito aos agricultores, assistência técnica e ensino coletivo.

Ressalta-se que a introdução da proposta de extensão rural no Brasil, advém dos estados americanos onde as atividades desenvolvidas sempre obtiveram sucesso. Observando-se assim, que o que ocorreu com a adoção pelo Brasil deste sistema, foi uma adequação da realidade americana à realidade brasileira. Tais fatos geram questionamentos relacionados à efetividade de programas desenvolvidos em outros países e adotados para aplicação no Brasil.

Observa-se que todos os princípios estão baseados principalmente na educação, treinamento e desenvolvimento econômico do agricultor, que deve ser feito através do repasse de tecnologias, programas de crédito, formação de grupos de pessoas com diretrizes voltadas ao desenvolvimento das comunidades, treinamento em atividades que sejam úteis ao dia-a-dia do produtor, além de atividades de entretenimento.

Oakley e Garforth (1992) descrevem que a extensão não possui uma conceituação única que permita uma única interpretação. Destacam assim, algumas afirmações para a sua definição, considerando-a como um processo didático informal que fornece conselhos e informações à comunidade rural para a resolução de problemas, além da intenção de aumento da produtividade buscando a melhoria do nível de vida do agricultor. Além disto, busca aumentar a amplitude da atenção para melhor visualização de seus problemas e a melhor decisão a ser tomada, desenvolvendo suas capacidades de orientação para a evolução futura.

Lima (1985) apresenta um trabalho realizado com o intuito de verificar a dinâmica de um sistema de extensão, através da análise histórica no Brasil, observando que no decorrer dos anos o processo tornou-se mais efetivo e melhorado em relação a assistência financeira, com grande enfoque para o desenvolvimento econômico do produtor. Porém, a questão social foi apresentada como falha, relacionando-se fatores como:

- contradição entre as atividades básicas do discurso promovido pelas ações extensionistas;
- tipificação da população rural em categorias não condizentes com a realidade social destas famílias;
- propostas de bem-estar social e a metodologia utilizadas em desacordo com as necessidades impostas pela dinâmica social.

Observa-se que os extensionistas primordializam desenvolver suas atividades da melhor forma porém, na maioria das vezes a política não está adequada à realidade do homem do campo e por isso as atividades de desenvolvimento são apenas temporárias, extinguindo-se por completo, após algum tempo da cessação de intervenções dos extensionistas nas comunidades.

Desenvolvimento de Recursos Humanos

Dentre as características inerentes ao ser humano, ressalta-se a existência de necessidades que precisam ser supridas continuamente para a manutenção de sua motivação. Estas necessidades tendem a crescer em escalas cada vez maiores, tornando-se sempre mais difíceis de serem atendidas.

O trabalho permite aos indivíduos suprir algumas necessidades, porém a insatisfação constante e a falta de conhecimento mútuo são agentes causadores dos problemas relacionados ao bom desenvolvimento das atividades, não atingindo os padrões mínimos exigidos de qualidade e produtividade.

O desenvolvimento potencial das empresas ocorre principalmente quando seus mantenedores estão em plena harmonia com os objetivos da organização e consigo mesmos. Mas isso só é possível se suas necessidades forem supridas, de forma a estimulá-los a manterem e melhorarem o desempenho no trabalho.

Aplicando-se estes pressupostos nas organizações rurais, observa-se que pouco se faz para estimular as pessoas a buscarem novas metas e objetivos, ou a melhorarem o seu desempenho. Pelo visto, as poucas propostas voltadas a este setor são desenvolvidas na forma de extensão rural, que utiliza principalmente a educação e treinamento dos envolvidos com o intuito de fazer com que eles visualizem um futuro mais promissor.

Bergamini (1980) relata que toda interferência no sistema organizacional de uma organização, gera forte impacto sobre as pessoas, desta forma o processo de extensão promove mudanças que geram reflexos no comportamento e atitudes dos envolvidos. Sendo assim, é importante que ocorra sempre uma análise minuciosa dos integrantes das comunidades onde o trabalho será desenvolvido, tanto pelos responsáveis pela elaboração de planos de extensão, como pelos extensionistas, que por diversas vezes atuam como meros cumpridores de ordem, sem pelo menos buscar um melhor entendimento dos indivíduos da comunidade, para direcionar as atividades no sentido mais promissor, em relação à implementação das propostas de extensão. Nota-se que no processo de extensão, os extensionistas atuam como administradores e, conforme descrito por Hersey e Blanchard (1986) estes devem dedicar tempo ao cultivo do potencial de liderança, da motivação, do moral, do clima, da dedicação aos objetivos, da capacidade de decisão, de comunicação e de solução de problemas do seu pessoal, buscando o desenvolvimento da maturidade profissional.

A preocupação da extensão com o desenvolvimento econômico, gera fragilidade no enfoque social, que deveria ser primordial, haja visto que se as pessoas não estiverem motivadas ou sentirem-se úteis para o desenvolvimento das atividades propostas, certamente o sucesso é inatingível.

Os Programas de Extensão Rural e a Influência no Desenvolvimento Humano

Desde 1948, a extensão rural foi introduzida no Brasil com o intuito de atender necessidades dos produtores através do seu desenvolvimento, introduzindo novos conhecimentos e idéias para induzir mudanças e melhorar a vida destes, proporcionando assim a visualização de novos objetivos que gerassem progresso. Nota-se que a abrangência das definições de desenvolvimento nas propostas de extensão rural e na teoria de desenvolvimento de recursos humanos é diferente. A extensão considera o desenvolvimento como:

“...processo contínuo de melhoria das condições econômicas que resulta no bem-estar da

população” (PROATER-MG apud Fontes, 1990, p.18).

“...implica a introdução de novas idéias [idéias] num sistema social de modo a aumentar o rendimento per capita e o nível de vida, através de métodos modernos de produção e duma melhor organização (...) transição total duma sociedade tradicional ou pré-moderna para os tipos de tecnologia e respectiva organização social que caracterizam os países avançados estáveis do mundo ocidental (...) é a evolução da população de modo a que esta possa construir um futuro para si própria (...) é uma experiência de liberdade na decisão daquilo que a população deseja fazer. Os esforços de desenvolvimento devem portanto partir do potencial da população, passando para o seu melhoramento e crescimento” (Oakley e Garforth, 1992, p.2).

Já Pilares (1991) conceitua como “*levar às pessoas as condições para que elas achem o caminho, que elas procurem uma forma de se alimentar.*” Diz ainda que o desenvolvimento deve estar centrado nas pessoas e não nas técnicas, reconhecendo desta forma, a capacidade e motivação inerentes ao ser humano.

Portanto, parece que a abrangência das propostas de extensão é pouco minuciosa, apoiada principalmente nas melhorias das condições econômicas, como se estas fossem as únicas necessidades dos produtores, além de que a visão de desenvolvimento no Brasil possui características próprias, nem sempre podendo ser comparado aos outros países ocidentais. Outra questão a ser levantada é quanto à detecção das necessidades primordiais de cada comunidade a ser desenvolvida, que na maioria das vezes os programas não incluem em suas etapas de implementação. Observa-se que a motivação é gerada principalmente através da satisfação das necessidades individuais do ser humano, portanto, se não há uma preocupação por parte dos programas com esta questão, é quase impossível o sucesso da extensão.

Relacionado a motivação, nota-se que há preocupação com este enfoque, porém os mesmos não abrangem a totalidade do processo de motivação, tanto que em literatura especializada sobre extensão ocorrem diversas citações sobre o assunto, mas

nenhuma a enfoca de maneira profunda, demonstrando a importância e a dificuldade para alcançar níveis adequados de satisfação e produtividade. Oakley e Garforth (1992), comentam que a extensão deve ajudar os agricultores a tomarem iniciativas e de modo geral encorajando-os a participar das atividades de extensão e convencer os agricultores que podem fazer qualquer coisa por si, que podem tomar decisões e assim escapar à sua miséria. Salientam também que a base da extensão está na aprendizagem, por isso é primordial que as pessoas estejam motivadas a aprender para aumentar sua produtividade, maximizar a renda, possibilitando assim, o atendimento dos desejos.

As teorias de desenvolvimento de recursos humanos possuem um enfoque diferente e mais profundo sobre este assunto. Esta afirmação pode ser comprovada pelas palavras de Kondo (1994) quando diz que a motivação implica em mexer com o coração e a mente das pessoas ou Campos (1995) onde relata que a base da motivação é a confiança, e que seu desenvolvimento deve ocorrer através da estipulação de desafios superiores a capacidade atual das pessoas, ou seja, criando a demanda para a aquisição de conhecimento e habilidades e fornecendo suporte para a concretização do aprendizado e da auto-confiança.

Em relação à implementação de programas de extensão, é preciso primordialmente que se faça um diagnóstico da localidade onde deverá ser aplicado o programa, para após serem realizados os planos de ação. Neste enfoque estamos indo ao encontro das propostas de desenvolvimento de recursos humanos, que partem do pressuposto de elaboração de um diagnóstico da organização, e segundo Bergamini (1980) envolve o conhecimento do sistema organizacional como um todo e acontece através da análise cuidadosa para detecção dos sintomas da empresa objetivando futuras ações a serem planejadas. Ressalta-se a importância do conhecimento dos objetivos de cada um dos subsistemas organizacionais ou da cultura organizacional. Após esta etapa executa-se o planejamento das ações para após implementá-las.

O sistema de extensão, permeia o seguinte preceito:

“...o processo de implementação de um programa de desenvolvimento de comunidades passa por três períodos distintos: implantação,

consolidação e continuidade” (Fontes, 1990, p.79).

Observa-se que em nenhum momento, destaca-se a importância do planejamento, ressaltado nas teorias de administração e desenvolvimento de recursos humanos. Tal situação pode ser ocasionada devido a forma como os órgãos responsáveis, nas pessoas de seus dirigentes, elaboram os planos de extensão, que conforme informações bibliográficas, não primordializam a participação de representantes do homem do campo. Desta forma as diretrizes de planejamento e ação estabelecidas são baseadas em princípios individuais dos dirigentes que normalmente não possuem vivência de campo, elaborando-se assim planos ineficientes que não permeiam principalmente o desenvolvimento humano, mas sim conjunturas políticas que muitas vezes não se adequam a realidade rural.

Estabelece-se que se os programas de desenvolvimento de recursos humanos desenvolvidos pela extensão rural no Brasil não preocuparem-se primeiramente com o ser humano como pessoa, buscando o seu entendimento, identificando suas necessidades e querendo gerar mudanças não será possível o sucesso e a adoção definitiva das propostas nas comunidades.

REFERENCIAL TEÓRICO

Proposições e a Efetividade dos Programas de Extensão Rural

Dentre os diversos estudos realizados para verificação da implementação dos programas de extensão rural objetivando demonstrar os fatores que norteiam a efetividade ou a insuficiência dos mesmos em nosso país, relata-se a seguir alguns casos considerados de grande valia para a realização do trabalho:

Almeida (1995) apresenta um levantamento através da aplicação de um questionário, formulado por uma escala tipo Likert, conhecida como método dos julgamentos somados, para a demonstração da opinião de extensionistas do Sul de Minas Gerais, da EMATER-MG, a respeito da racionalidade participativa e difusionista da ação extensionista. A ação participativa é considerada como uma visão tradicionalista na aplicação dos métodos de extensão

utilizados, enquanto que a difusionista tem uma preocupação maior com o entendimento do agricultor como pessoa, havendo sempre um diagnóstico mais elaborado sobre as reais necessidades dos mesmos.

Neste estudo, identifica-se que os extensionistas estudados têm opinião e disposição favoráveis à maior participação na metodologia do processo de extensão e melhor interação com o público. Além disto, salienta-se a resposta da maioria dos participantes que observam sobre a necessidade de incluir extensionistas treinados nas fases de planejamento, organização e avaliação dos programas, e não só na execução.

Um estudo da extensão rural, desenvolvido pela ACAR (Associação de Crédito e Assistência Rural) em dois municípios da Paraíba-PB para verificar a validade do impacto educacional do programa de extensão em termos de mudanças obtidas e verificação da eficiência do modelo de avaliação utilizado pelos serviços de extensão foi a base para desenvolvimento da pesquisa de Barbosa Filho (1969).

É constatado que de um modo geral os programas desenvolvidos têm um impacto favorável, mas salienta-se a necessidade de desenvolvimento de processos com metodologias mais eficazes, estudo dos fatores de ordem econômica-social e promoção da especialização dos profissionais de extensão.

Fontes (1990) apresenta o desenvolvimento de comunidades rurais através do processo de extensão rural, questionando quais os fatores que levam os integrantes das comunidades a participarem ativamente dos programas no início das atividades e a conseqüente decadência após a diminuição da intervenção direta dos órgãos responsáveis. Demonstra ainda preocupação com a origem deste problema, que pode estar centrada na comunidade, através dos diferentes estilos comportamentais ou princípios divergentes ou no processo desenvolvido pelos responsáveis pela extensão rural, não estando de acordo com as necessidades da comunidade ou com uma metodologia inadequada, gerando assim insucesso das atividades após alguns anos de seu início.

As conclusões obtidas demonstram que ocorre uma visão linear das comunidades, sendo consideradas como homogêneas quando da elaboração dos planos de extensão e este é um dos principais motivos do insucesso dos programas. Outro apontamento

refere-se ao processo de diagnóstico e levantamento dos problemas da comunidade, que segundo a autora, realiza-se de modo superficial, com pouca participação dos integrantes da comunidade, gerando assim desinteresse pelo programa por parte de algumas famílias.

A integração da comunidade, que seria responsável pela dinamicidade do programa não ocorreu adequadamente e, por isso, os resultados da implementação do processo de extensão rural encontrados foram insatisfatórios, inferido-se que os métodos utilizados pelos programas são ineficientes.

O relato de observações realizadas na região da transamazônica, no Pará, verificando quais foram as atividades desenvolvidas pelas extensões rurais e quais eram as propostas do programa, fazem parte do estudo de Menezes (1985). A partir de observação direta dos fatos, relacionados a atuação dos técnicos e à reação dos colonos, concluiu-se que diversas situações geram a ineficiência das propostas da extensão rural. Destaca-se principalmente as diferenças individuais dos grupos formados nas comunidades, em função das diversas procedências dos indivíduos que colonizaram a região, o que interferiu diretamente no desenvolvimento dos programas. Outros pontos reiterados foram:

- as mudanças geradas pelas propostas de extensão procuram facilitar a vida do agricultor, porém em alguns casos a mudança pode prejudicar o processo. A distância do local de trabalho da residência do agricultor, situação na qual o mesmo já habituou-se a desenvolver suas culturas é fator que parece atrapalhar o desenvolvimento do mesmo, porém salienta-se que na maioria das vezes é importante a permanência desta situação, devido a adequação do produtor a esta realidade, advinda de muitos anos que, de uma forma ou outra, gera uma produção suficiente à sua sobrevivência;
- os princípios dos programas que encaram as comunidades como homogêneas influenciam diretamente no insucesso das atividades e, especialmente neste caso, as divergências comportamentais eram muito grandes;
- as normas impostas pelos elaboradores dos processos de extensão tornam o extensionista impotente perante as dificuldades encontradas nas comunidades, não havendo consonância

das propostas com a realidade vivenciada por eles e o que a comunidade realmente necessita;

- a ausência da perfeita integração entre os grupos, não podendo ser tratados como comunidade, principalmente devido aos princípios culturais, também interfere no trabalho.

Finalmente, expõem-se sobre a dificuldade do repasse tecnológico ao produtor, que devido aos fatores expostos acima, não facilitam a implementação de novas técnicas, tornando os programas ineficientes e bloqueando o desenvolvimento comunitário e individual.

Zinato (1993) verificou as atividades desenvolvidas pelo Centro de Aprendizagem Comunitário (CAC), integrante do Programa de Desenvolvimento Integrado da Zona da Mata de Minas Gerais (PRODEMATA-MG), na comunidade de Goianá, que obteve relativo sucesso em relação aos outros programas desenvolvidos em outras comunidades. Dentre os aspectos que influenciaram no sucesso deste programa pode-se destacar: existência de diversas entidades com fins sociais na comunidade, liderança exercida por uma pessoa a mais de trinta anos, assistência técnica dos órgãos responsáveis, localização privilegiada da comunidade, formação da comunidade composta por descendentes de italianos e portugueses e alto índice de escolaridade da população. Apesar da efetividade das atividades propostas pelo CAC destaca-se o baixo desenvolvimento da pequena produção, gerando distorções cada vez maiores na distribuição de renda, impossibilitando que a comunidade, de modo geral, tenha crescimento econômico e social adequado.

Sugere-se que antes da implementação de programas de melhoria sejam realizados diagnósticos das comunidades, verificando as verdadeiras necessidades dos envolvidos. Desta forma acredita-se que o sucesso almejado será alcançado.

Dentre o estudo desenvolvido por Menezes (1987) destaca-se parte do enfoque da pesquisa em relação ao processo de extensão no desenvolvimento dos recursos humanos numa comunidade rural, que é uma das formas mais comuns de repasse de tecnologias aos produtores. Em entrevista com os técnicos da extensão observou-se afirmações no sentido de que os produtores almejam desenvolvimento econômico, ficando em segundo plano os trabalhos que objetivam a melhoria da qualidade de vida. Enfatiza-se então que os extensionistas seguem

exatamente a proposta governamental, que pelo visto não tem preocupação primordial com esta melhoria.

Outro item a ser destacado refere-se à implementação do associativismo, visto com maus olhos pelos produtores, devido à forma como é imposto, experiência de programas mal-sucedidos de desenvolvimento de comunidades, política econômica do país, além de outros. Novamente, após detectadas quais as necessidades prioritárias de treinamento e desenvolvimento para a comunidade, é enfatizada a questão de que o agricultor figura apenas como beneficiário e as atividades são ministradas de forma autoritária, sem preocupações reais com o mesmo. Outro ponto, também já relatado em outros trabalhos, é referente à falta de levantamento das verdadeiras necessidades dos agricultores, tornando ineficientes os programas desenvolvidos.

Teoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos

A Administração dos Recursos Humanos

A administração eficaz de recursos humanos, segundo Bergamini (1980), determina as seguintes funções:

- a. elaboração de um diagnóstico empresarial: envolve o conhecimento do sistema organizacional como um todo e acontece através da análise cuidadosa para detecção dos sintomas da empresa objetivando futuras ações a serem planejadas. Ressalta-se a importância do conhecimento dos objetivos de cada um dos subsistemas organizacionais ou da cultura organizacional;
- b. planejamento empresarial: consiste das seguintes premissas básicas a serem definidas:
 1. até onde chegar: objetivos e metas a serem atingidos;
 2. política de ação: atividades estratégicas a serem colocadas em prática;
 3. análise dos recursos disponíveis: estimativa baseada na realidade da organização;
 4. níveis de controle: avaliação entre o curso previsto dos acontecimentos e os ocorridos na

realidade. Objetiva detectar falhas para implementação de melhorias;

- c) implantação em Recursos Humanos: o processo deve ocorrer da seguinte forma:
1. implementação de mudanças lentamente;
 2. substituição de antigos hábitos, pelas mudanças organizacionais. Não objetivando a modificação de hábitos motores, mas descendo a um nível mais profundo implicando na adoção de novas atitudes ou predisposições;
 3. utilização da normatização, como ferramenta de manutenção destas novas predisposições;
 4. constante revisão do efeito das atividades implantadas.

Verificando esta proposta, que objetiva o desenvolvimento, nota-se o destaque dado ao planejamento das atividades e à lentidão imposta quando o enfoque relaciona-se à mudança de comportamentos e atitudes dos envolvidos. Este item não é verificado nos planos de desenvolvimento promovidos pela extensão rural e, por isso, é importante a busca do entendimento destas questões por parte dos envolvidos, tendo em vista a importância da necessidade de mudança e de participação comunitária.

Desenvolvimento: Educação e Treinamento

Carvalho (1974) enfatiza a polêmica existente entre treinamento e educação, salientando a citação do Prof. Ruy Aguiar da Silva Leme, onde diz que o treinamento prepara o indivíduo para cargo específico e a educação prepara esse mesmo indivíduo para enfrentar o mundo e seus problemas gerais.

Ainda Carvalho (1974) estabelece três premissas básicas para a implementação do treinamento nas empresas:

1. o treinamento deve estar condicionado aos objetivos da empresa;
2. conhecidos os objetivos globais da empresa, deve ser estabelecida uma filosofia de treinamento;
3. definidas a filosofia e as políticas de treinamento, deve estabelecer-se uma seqüência

prioritária na ação do desenvolvimento de recursos humanos da empresa.

Pilares (1991) caracteriza o treinamento como sendo “*a atividade desenvolvida para ensinar pessoas sobre procedimento, normas, operacionalizações em geral*” e desenvolvimento como “*levar às pessoas as condições para que elas achem o caminho, que elas procurem uma forma de se alimentar*”.

Ainda Pilares (1991) diz que o desenvolvimento deve estar centrado nas pessoas e não nas técnicas, reconhecendo desta forma, a capacidade e motivação inerentes ao ser humano.

Yamada *apud* Campos (1992) enfatiza que educação e treinamento têm os seguintes objetivos: desenvolver o raciocínio das pessoas, desenvolver a sensibilidade e a tenacidade para mudanças e desenvolver a consciência de que a empresa é das pessoas.

Campos (1992) apresenta a educação e o treinamento conduzidos sobre três formas:

- a. treinamento no trabalho: é realizado pelos superiores hierárquicos no local de trabalho, através do trabalho do dia-a-dia, repassando a experiência e o conhecimento no uso prático. Este tipo de treinamento é base para a educação e treinamento na empresa, servindo como agente motivador;
- b. autodesenvolvimento: Tipo de educação e treinamento conduzido pelo próprio indivíduo através de seu esforço em resolver problemas;
- c. treinamento em grupo: Tipo de educação e treinamento realizado em nível global de empresa e é planejado pelo departamento de treinamento.

Nota-se que o último item, “treinamento em grupo” possui as mesmas características das atividades desenvolvidas pela extensão, ou seja, planejados por um grupo restrito e realizado na comunidade como um todo.

Bergamini (1980) apresenta o treinamento como uma preparação específica para o desempenho ideal das diversas tarefas que compõem os cargos, ou como uma forma de adestramento para o indivíduo aprender a fazer o seu trabalho. E, em seguida, define desenvolvimento:

“Pesquisando os dicionários, descobre-se que, etimologicamente, desenvolver significa ‘tirar o envólucro [invólucro]’; portanto, não há dúvida de que qualifica um ato que expõe alguma coisa que já deveria existir anteriormente a ele (...) desenvolver tem como principal objetivo promover (...) recursos que (...) permitam ser (as pessoas) mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornarem-se maiores e mais fortes na sua individualidade” (Bergamini, 1980, p.41).

Chiavenato (1992) apresenta uma classificação um pouco diferente das demais, fazendo várias considerações sobre diversos autores. Yoder *apud* Chiavenato (1992) considera o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Waite *apud* Chiavenato (1992) ressalta que o treinamento é necessário para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral. Whitehill Jr. *apud* Chiavenato (1992) refere-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, dividida em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo e a função da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho.

A extensão baseia-se primariamente nestes princípios, porém, nem sempre a forma como são utilizados é a mais adequada à realidade das comunidades. Observa-se também que a formação dos extensionistas em muitas vezes é falha em relação ao entendimento das questões treinamento, educação e desenvolvimento, ocasionando desta forma, ações ineficazes.

Estilos Comportamentais

Bergamini (1980) enfatiza a necessidade de observação do comportamento dos indivíduos para identificação de seu estilo comportamental. Tal fato proporciona um melhor entendimento e determina uma linha de atuação para o observador, responsável pelo desenvolvimento dos recursos humanos. Vale ressaltar a oportunidade de atuação sobre o aspecto motivacional que é o que impulsiona o trabalhador aos melhores resultados. Além disso esta observação permite o planejamento estratégico

e assim ocorre a adequação do ambiente ao indivíduo e não ao contrário como o proposto pela Administração Científica.

Almeida et al. (1993, p.14), enfatiza que se *“a organização por si só não existe, mas é um conjunto de pessoas que se valeu dela para o atingimento de seus objetivos, quando se quer estabelecer o caminho que a organização irá seguir nos próximos anos (estratégia), é fundamental que se procure descobrir o que estas pessoas relacionadas com a organização procuram para o seu futuro.”* É preciso identificar as necessidades dos funcionários para que os interesses estejam voltados para a satisfação dos objetivos pessoais e organizacionais.

Hersey e Blanchard (1986) definem estilo como sendo os padrões comportamentais habituais adotados no trabalho com e através de outras pessoas conforme tais pessoas o vêem. O estilo é identificado quando as pessoas reagem da mesma maneira em situações semelhantes, ou seja, desenvolvem modos de agir que chegam ao ponto de serem previsíveis para os que convivem no trabalho.

Bergamini (1980) enfatiza a importância do cuidado com “rotulações” negativistas das pessoas, o que traria um resultado não satisfatório para a empresa e os colaboradores.

Relações Existentes entre a Extensão Rural e as Teorias de Desenvolvimento de Recursos Humanos

As Pessoas e o Desenvolvimento Organizacional

Chiavenato (1992) relata que o desenvolvimento organizacional é muito mais abrangente que falar em treinamento e desenvolvimento, pois fala-se em termos organizacionais e não individuais, além de definir metas a longo prazo e não a curto e médio prazo. É baseado nas ciências do comportamento, visualizando a organização como um todo e está ligado diretamente aos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação das organizações às mudanças.

Hersey e Blanchard (1986) enfocam o desenvolvimento organizacional como a necessidade de dirigentes serem capazes de implementar mudanças no futuro, devido às exigências de melhorias cada vez maiores das pessoas, otimizando energia e mobilizando os recursos humanos para o atendimento

dos objetivos da empresa. Ressaltam a importância de não se usar sempre a mesma estratégia de mudança, que deve basear-se em pré-diagnósticos e a utilização do método que oferece maior probabilidade de sucesso.

Bergamini (1980) destaca o desenvolvimento organizacional como forma de antecipar-se aos problemas que possam ocorrer na empresa, para que a atuação seja ágil e eficiente. Além disso salienta-se que as pessoas, que são o cerne da empresa, possuem objetivos e metas diferentes e que quando de acordo com os objetivos e metas organizacionais precisam ser atendidas para que o desenvolvimento ocorra realmente. A mentalidade de antagonismo entre objetivos individuais e organizacionais deve ser abolida. É preciso a adesão integral de todos os envolvidos.

Novamente enfoca-se a importância do diagnóstico correto para a identificação dos estilos comportamentais, para assim definir o plano de ação para o desenvolvimento das organizações rurais. Resta destacar a necessidade de visualização das comunidades como um todo, mas sempre partindo do particular para o geral, pois senão os processos permanecerão demonstrando ineficácia devido a fatores como o diagnóstico falho ou uma visualização homogênea das comunidades.

O Desenvolvimento da Motivação

Kondo (1994) diz que a motivação implica em mexer com o coração e a mente das pessoas. Através da descoberta de pontos comuns entre a personalidade das pessoas é possível estabelecerem-se análises para o entendimento do que é a motivação. Sabe-se que o ser humano possui necessidades a serem supridas e isto faz com que ele busque sempre a melhor forma de satisfazê-las integralmente. Hersey e Blanchard (1986) salientam que nosso comportamento orienta-se para a consecução de objetivos, ou seja, é motivado pelo desejo de alcançar determinado objetivo. As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas pela vontade de realizar coisas, ou seja, pela motivação. Estes motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos, que são molas propulsoras da ação ou algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir. A intensidade de um motivo tende a diminuir se este for satisfeito ou for bloqueada a satisfação, por

isso a importância de se conhecer os motivos mais importantes em determinado momento para a pessoa, para que o incentivo à realização de determinado objetivo seja eficaz.

Bergamini (1980) salienta que cada indivíduo possui uma sinergia particular e por isso os supervisores podem apenas ajudar na liberação desta energia, mas sem nenhuma condição de criar dentro da pessoa a vontade de fazer algo. É importante o fornecimento de condições para que o indivíduo consiga atender os seus objetivos, evitando assim a frustração. Há a necessidade de destacar que as pessoas quando buscam uma nova atividade ou emprego, iniciam seu trabalho motivadas porém, com o passar do tempo, devido às atuações errôneas dos dirigentes perdem a motivação até o efetivo desligamento da empresa, gerando problemas em níveis organizacionais que não propiciam o desenvolvimento da empresa e sim a sua estagnação e desaparecimento. No caso dos programas de extensão esta questão é primordial para o seu sucesso ou insucesso, dependendo do nível de motivação dos envolvidos no processo.

O desenvolvimento da extensão, parece seguir todos estes preceitos, algumas vezes de forma correta e outras não, comprovado facilmente pelas experiências relatadas anteriormente. Desta forma, é importante entender quais são as origens destes programas, para aí sim, elaborar-se uma análise crítica sobre as propostas de extensão e as teorias de desenvolvimento de recursos humanos.

METODOLOGIA

O trabalho desenvolveu-se com a utilização de pesquisa bibliográfica, objetivando a análise de dissertações de mestrado relacionadas à implementação de programas de extensão rural em comunidades dos Estados do Sudeste, Nordeste e Norte do Brasil.

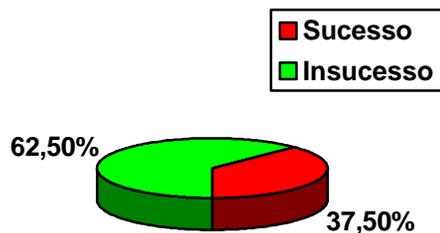
Os dados foram coletados através de consultas às dissertações na biblioteca da Universidade Federal de Lavras, sendo todas elas dos cursos de Mestrado em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa-MG e curso de Administração Rural da Universidade Federal de Lavras-MG.

Os dados foram obtidos dos resultados dos programas de extensão implementados em diversas comunidades, por empresas federais e estaduais.

RESULTADOS

Através dos dados obtidos pela revisão de 08 teses de mestrado, pode-se afirmar que 37,5% apresentaram resultados positivos em relação à implementação dos programas de extensão, ou seja, as atividades implementadas pelos extensionistas na comunidade continuaram sendo relativamente desenvolvidas mesmo após o encerramento da participação ativa dos órgãos responsáveis. Observou-se no entanto, que 62,5% demonstraram ineficácia, entrando em decadência gradual logo após o encerramento das atividades diretas dos extensionistas.

Resultados da implementação de programas de extensão em comunidades do Sudeste, Nordeste e Norte do Brasil
(Número de teses analisadas: 08)

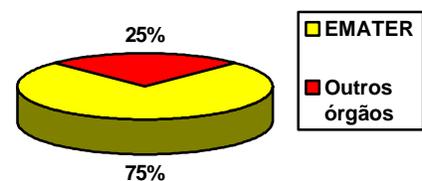


A evidenciação de maiores resultados negativos do que positivos podem ser verificadas em Menezes (1985) quando diz que a partir de observações diretas de fatos, foram identificados diversos fatores que geram a ineficiência das propostas de extensão rural, principalmente em relação as diferenças individuais dos grupos ou em Fontes (1990) que relata a ineficiência do programa após a diminuição da assistência técnica na comunidade. Ilustrativamente, é válido ressaltar a citação de Delgado C.(1979):

“...é bem conhecido o infinito número de frustrações que a extensão agrícola tem sofrido na América Latina. Possivelmente, chegará o dia em que ela encontre o método mais adequado em cada país, para aproximar-se, efetivamente do usuário, que é o agricultor e sua família” (Delgado C., 1979, p.253).

Em relação aos órgãos que implementaram os programas verificou-se, dentre as obras analisadas, que 75% tiveram as atividades desenvolvidas pela EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) das regiões Sudeste, Nordeste e Norte e 25% foram realizadas por outras empresas estaduais.

Gráfico 02 - Percentual de empresas que implementaram programas de extensão nas Regiões Sudeste, Nordeste e Norte do Brasil
(Número de teses analisadas: 08)



De modo geral observou-se que as teses seguiram uma metodologia parecida no que tange ao levantamento dos dados, utilizando-se principalmente de questionários aplicados aos integrantes das comunidades e extensionistas. Na maioria das vezes ocorreu a classificação dos envolvidos através da idade, sexo, distribuição da terra, instrução e outros itens, buscando assim estabelecer a configuração das comunidades. Observa-se que este levantamento não evidenciava identificar características próprias dos indivíduos, como quais eram as necessidades básicas primordiais, quais seus objetivos de vida, dificuldades das comunidades, além de outros.

Analisando as propostas de extensão, observa-se que os diagnósticos realizados nas comunidades estabelecem-se através de levantamentos gerais sobre a situação de cada uma delas, não havendo preocupação direcionada com os desejos dos integrantes, mas sim com desejos dos líderes de comunidade, que teoricamente representam as aspirações do povo. Em algumas dissertações o conceito de comunidade esteve presente durante todo o trabalho, demonstrando que apesar das características

expostas pelos conceitos, nem sempre o que se via eram comunidades homogêneas e voltadas às mesmas metas.

Em algumas situações salientou-se que a composição dos grupos existentes nas comunidades eram de diversas origens e isto dificultava os trabalhos, podendo-se afirmar que as comunidades com origem, cultura, costumes e hábitos peculiares possuem maior dificuldade para aceitação de novas idéias. Pode ser este um fator determinante para o sucesso ou insucesso dos programas, porém não em sua totalidade. Havendo um diagnóstico correto, certamente as atividades seriam desenvolvidas pelo cumprimento de metas de interesse comunitário.

Referente a esta questão, alguns trabalhos demonstraram que houve a intenção de análise dos indivíduos e identificação dos anseios das comunidades por parte dos extensionistas, mas parece que a forma como isto é feito não é eficaz, pois sempre são apresentadas sugestões referindo-se a reelaboração dos planos de extensão, verificando-se então, que os existentes não satisfazem às necessidades dos agricultores e não são suficientes para a promoção do desenvolvimento. Além desta situação, é importante comentar a existência de paradigmas entre os integrantes das comunidades e isto é devido, em grande parte, à situação de isolamento e comodismo em que vivem, não aceitando facilmente as mudanças oferecidas.

Moraes (1991) apresenta alguns motivos que relacionam-se a estes paradigmas e ao insucesso, de um modo geral, do programa por ele analisado, mas que pode ser estendido a todos os outros:

- a defesa de princípios e valores culturais da comunidade: a presença de pessoas estranhas que ameaçam a tranquilidade de sistemas estabelecidos (ineficientes), na maioria das vezes é difícil de ser encarado pelos integrantes da comunidade;
- a atribuição de valor às técnicas aprendidas no passado: o conhecimento baseado na experiência de vida também dificulta a introdução de novas idéias;
- a falta de visualização de um futuro mais promissor: desenvolvendo suas atividades apenas para a subsistência e não para o enriquecimento econômico.

Com relação às formas como foram desenvolvidas as propostas junto aos integrantes das comunidades, observa-se que o treinamento é a forma ideal para o repasse das informações. Em análises realizadas com o intuito de verificação se o treinamento de determinadas técnicas de produção era efetivo, pode-se afirmar que normalmente o sucesso é garantido. Tal situação é possível devido, principalmente, ao processo de comunicação, ocorrendo interatividade entre o extensionista e o produtor, porém é preciso saber combinar as técnicas existentes conforme o público a ser atendido.

Baseado nesta verificação e comparando com as teorias de desenvolvimento de recursos humanos pode-se inferir que não há preocupação direcionada com a educação dos mesmos, mas sim no repasse de técnicas que possam promover o seu desenvolvimento, ou seja, apenas com o treinamento. Sendo assim, os princípios de desenvolvimento muitas vezes não são atingidos.

Em todos os trabalhos nota-se que há boa vontade por parte dos extensionistas em desenvolverem da melhor forma possível o trabalho que lhes é atribuído, mas a hierarquia que lhes permite apenas cumprir planos já elaborados, sem grandes questionamentos, limita o desenvolvimento individual e das comunidades. Nada é preciso para confirmar esta situação a não ser verificar o percentual de pesquisas que relatam a ineficiência destes trabalhos.

Com o intuito de demonstrar esta realidade pode-se relatar as afirmações obtidas por Fontes (1990), quando do desenvolvimento do PDC - Programa de Desenvolvimento de Comunidades em Gentio - MG:

“Quanto ao planejamento das atividades do programa (PDC - Comunidade de Gentio - MG), (os extensionistas) alegaram que suas diretrizes básicas já chegavam ao escritório local estabelecidas pelos escritórios Central e Regional, cabendo aos extensionistas de campo apenas decodificá-las e estabelecer as linhas de ação em nível de município: ‘como fazer’, ‘para que’, ‘onde’, ‘com quem fazer’ e ‘quando fazer’” (Fontes, 1990, p.110).

Ainda Fontes (1990) informa que os extensionistas salientam que “o método não constitui instrumento de diálogo entre o extensionista e a comunidade,

no sentido de descobrir, questionar e tentar participar na solução de seus problemas. Na realidade, o método constitui um recurso técnico para transmitir conteúdos elaborados sem a participação direta da população.”

Além da situação gerada pela ineficiência do método, nota-se que há maior preocupação com o grande produtor, que possui uma estrutura empresarial, quando da elaboração dos programas. É importante salientar que ocorrem grandes diferenças entre os objetivos do pequeno produtor, que possui agricultura de subsistência e os do grande e médio produtor. Por isso, Lima (1985) sugere que seja elaborado um programa de extensão mais voltado às necessidades do pequeno produtor, fazendo com que a iniciativa privada responsabilizasse pela grande produção de mercado, além dele, Marques (1979, p.276)) afirma que “...a programação para a capacitação de recursos humanos (...) deve centralizar-se em programas direcionados à categoria dos pequenos e médios proprietários rurais, exigindo ser complementada por projetos mais específicos, orientados para as funções particularizadas e exclusivas de administração afetas aos grandes proprietários, ou, no outro extremo, da execução de tarefas parcializadas afetas aos trabalhadores assalariados”.

Em relação aos diagnósticos, verifica-se que em nenhum momento cogita-se a identificação dos estilos comportamentais dos integrantes das comunidades, visto que é de extrema importância saber com que público os agentes extensionistas irão trabalhar. Esta deficiência dificulta também o processo de comunicação, que é a base do processo.

Em alguns casos observou-se que ocorreram desvios dos objetivos propostos pelas etapas de implementação de melhorias, principalmente quando a atividade principal referia-se ao desenvolvimento social, desnortando-se ao desenvolvimento econômico. Esta situação torna clara a importância que os extensionistas, influenciados pela formação baseada nos planos de extensão, destinam ao crescimento econômico. Não pode-se deixar de afirmar que nos casos onde realmente ocorreu o desenvolvimento econômico, o padrão de vida dos agricultores melhorou temporariamente, citando-se que após a atuação dos extensionistas a produtividade diminuiu consideravelmente.

Outra questão a ser levantada é que na maioria dos casos a infra-estrutura promovida pelos programas

é de grande valia para as comunidades e a sociedade. Como os órgãos responsáveis pelo trabalho de desenvolvimento são ligados, quase sempre, aos órgãos do poder público, torna-se facilitada a construção de escolas, ginásios de esporte, pequenas fábricas para transformação de produtos produzidos nas comunidades, aquisição de maquinário agrícola, além de outros, facilitando a vida do produtor. Dentre vários fatores que podem ser ressaltados como dificultadores do sucesso na implementação da extensão, dois deles devem ser destacados:

- o primeiro refere-se ao atropelo no desenvolvimento das atividades de organização das comunidades, devido principalmente ao cumprimento de cronogramas, que na maioria das vezes não preocupa-se com o tempo de assimilação das propostas pelos envolvidos;
- o segundo relaciona-se às questões políticas, pois em diversos casos, durante o processo de desenvolvimento de um programa ocorre a mudança no poder, que gera bloqueios aos trabalhos, fazendo muitas vezes com que o que foi realizado perca-se, para após reiniciar tudo novamente.

A motivação em diversos casos parece não existir. É possível que isto ocorra devido à atuação desnortada dos extensionistas no que tange à orientação das pessoas a alcançar objetivos almejados por elas. Nota-se que o tempo disponível, as pressões das empresas, o paradigma da comunidade e o sistema como um todo são considerados como empecilhos, mas é importante saber que todas estas batalhas precisam ser travadas para que o trabalho se efetive. Para isso, visualiza-se que é necessário maior dedicação por parte das empresas, mas principalmente do extensionista em tentar chegar ao coração dos integrantes das comunidades e mostrar-lhes o quão importante é a integralização de mudanças para o futuro.

CONCLUSÃO

As propostas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações rurais advém de longa data com o intuito de gerar o crescimento individual dos indivíduos, formação de comunidades eficientes em suas atividade e de modo geral, o

progresso para o país. Verifica-se que a instituição destes serviços no Brasil foi realizada pela adequação de “pacotes” com relativo sucesso originados nos Estados Unidos. Em diversos casos, principalmente nos relacionados ao gerenciamento de empresas, os programas já aparecem prontos e com garantia de efetividade, porém o que se vê, é a tentativa de crescimento através da adequação de situações não vivenciadas no campo de trabalho brasileiro, gerando assim insatisfação e continuidade do trabalho com métodos obsoletos e ineficientes.

O “pacote” extensão rural foi melhorado com o passar do anos, através de diversos estudos realizados na área que objetivaram identificar quais eram as carências desta atividade e qual o melhor método a ser empregado para que se alcançasse o sucesso. Porém o que se verifica, através da análise dos trabalhos de extensão rural, é que não atendem às expectativas destas melhorias. É claro que nem tudo o que é realizado pelas empresas de extensão é ineficiente, pois existem muitos casos de realizações que permanecem até hoje contribuindo para o desenvolvimento de algumas comunidades. O que se verifica como ineficiente está relacionado ao desenvolvimento dos recursos humanos no sentido social e não só econômico, como é verificado em diversos enfoques dos trabalhos.

Nota-se que não há preocupação com diagnósticos corretos sobre as aspirações dos integrantes de comunidades, identificação de estilos comportamentais, elaboração de planos baseados nas observações dos extensionistas, além de outras situações que necessariamente precisam ser revistas. Desta forma são encontrados resultados inicialmente ótimos, com envolvimento quase que total da comunidade, mas que com o decorrer do tempo vão diminuindo de intensidade até a extinção.

Os extensionistas não possuem autonomia para desenvolver as atividades como deduzem ser necessárias, o treinamento realizado pelas empresas parece não atingir os princípios das teorias de desenvolvimento de recursos humanos, que são a base para o entendimento da função de promovedores do crescimento, a centralização na elaboração das propostas a serem desenvolvidas e a falta de visualização da realidade são alguns dos fatores causadores da ineficiência destes programas.

Por vezes, detecta-se que existem diversos casos que realmente superaram as barreiras impostas pela

estrutura dos planos e, desta forma, tiveram efetividade nos trabalhos desenvolvidos. O estímulo da comunidade na promoção das mudanças, a identificação correta das necessidades dos componentes da comunidade e a tentativa de fugir algumas vezes as regras impostas pelos órgãos, por parte dos extensionistas, são determinantes para alcançar o sucesso. É importante que os extensionistas, por algumas vezesousem agir conforme sua intuição, baseados na experiência, para desenvolver algumas atividades de alcance dos objetivos de uma maneira simples e ousada.

Este trabalho não tem o intuito apenas de crítica negativista sobre o sistema vigente de extensão, mas é importante que seja visualizado claramente alguns problemas existentes atualmente. Outro problema encontrado e que deve ser considerado, é que quando não existe a vontade por parte das comunidades em reagir positivamente as mudanças que são ofertadas pelos órgãos, o processo torna-se muito difícil de ser desenvolvido. Sugere-se que ocorram reavaliações constantes nos planos e que exista certa liberdade para os extensionistas agirem da forma que considerarem a ideal em relação as atividades desenvolvidas nas comunidades, pois são eles que vivenciam e que ouvem o relato do dia-a-dia do homem do campo.

Finalmente, constata-se que é preciso estudar mais atentamente as teorias que envolvem o desenvolvimento dos recursos humanos, pois elas fornecem subsídios para o entendimento de questões muitas vezes obscuras aos olhos dos que precisam tomar decisões rápidas e que serão responsáveis pelo processo de desenvolvimento de diversas pessoas e por que não dizer do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU NETO**, Francisco Antonio de. *Administração rural e extensão rural*. Lavras, 1982. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras.
- ALMEIDA**, José Geraldo de. *Ideologia e racionalidade na prática da extensão rural*. Lavras, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras.
- ALMEIDA**, Martinho Isnard Ribeiro de; **TEIXEIRA**, Maria Luiza Mendes; **MARTINELLI**,

- Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n° 2, pp.12-24, mar./abr., 1993.
- BALCÃO**, Yolanda Ferreira; **CORDEIRO**, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 4ª, ed. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979, 476 pp.
- BARBOSA FILHO**, Manoel. *Impacto da extensão rural nos municípios de Passos e São José do Bonfim*. Viçosa, 1969. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.
- BERGAMINI**, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia para o desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1980. 141 pp.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CARDOSO**, Aloízio Apoliano. *Comparativo de métodos de extensão rural no ensino de uma nova técnica pecuária em Goianésia - Goiás*. Viçosa, 1977. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.
- CARVALHO**, Antonio Vieira de. *Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo, Pioneira, 1974.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- DELGADO C.**, Enrique. Experiência latino-americana em capacitação de administração rural, a nível universitário, de pós-graduação e de produtores - exame do sistema de capacitação e sua articulação entre seus diferentes níveis. In: SEMINÁRIO DE MODERNIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL, 2, Rio de Janeiro, 1979. *Anais*. Rio de Janeiro, Binagri, 1979, pp.252-258.
- FONSECA**, Maria Teresa Lousa da. *A extensão rural no Brasil*, um projeto educativo para o capital. São Paulo, Edições Loyola, 1985. Coleção Educação Popular - n° 3.
- FONTES**, Maria do Carmo. *O processo de organização e desenvolvimento de uma comunidade de trabalho pela extensão rural*. Viçosa, 1990. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.
- FORUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRADORES** (4.:1995: Miami, Flórida-USA). *Anais*. Belo Horizonte, Empresa Jornalística DF Desportivo, 1995.
- HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, EPU, 1986.
- KONDO**, Yoshio. *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- LIMA**, Antonio Luiz de. *Da Acar à Emater-MG: Análise crítica da dinâmica de um sistema de extensão*. Viçosa, 1985. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.
- MARQUES**, Mário Osório. Capacitação de recursos humanos para o setor rural. In: SEMINÁRIO DE MODERNIZAÇÃO DA EMPRESA RURAL, 2, Rio de Janeiro, 1979. *Anais*. Rio de Janeiro: Binagri, 1979, pp.258-279.
- MENEZES**, Lucimar Alencar de. *Levantamento das necessidades de treinamento para agricultores: um estudo visando desenvolver os recursos humanos no projeto integrado de colonização Ouro Preto-RO*. Lavras, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras.
- MENEZES**, Maria de Nazaré Angelo. *Extensão rural em uma área de colonização dirigida - Altamira, Pará*. Viçosa, 1995. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.
- MORAES**, José Maria da Silva. *Adoção de inovações, relações de trabalho e cultura na unidade de produção camponesa - o caso de Curiaú no Amapá*. Lavras, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras.
- OAKLEY**; **GARFORTH**. *Guia de formação para a extensão*. Roma, FAO, 1992.
- PILARES**, Valmir. *Recursos humanos: (des) considerações gerais*, São Paulo, Nobel, 1991.
- SANTOS**, Oswaldo de Barros. *Orientação e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Pioneira, 1978.

SOARES, Daniel Miranda. *O componente desenvolvimento comunitário do programa MG-II nos municípios de Coroaci e Virgolândia*. Viçosa, 1994. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.

ZINATO, Vitorina Angelica. *A trajetória de um projeto de desenvolvimento rural: o caso do centro de aprendizagem comunitário de Goiana*. Viçosa, 1993. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa.