

A CULTURA DO PODER NA GERÊNCIA DE EMPRESAS AGROPECUÁRIAS DO SUL DE MINAS GERAIS: UMA INTERPRETAÇÃO DO NOVO PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO RURAL: uma interpretação do novo paradigma da Administração Rural

German Torres Salazar³

RESUMO: Este artigo visa, a partir das pesquisas em Teoria das Organizações, ressaltar a importância da cultura gerencial na análise do processo administrativo das empresas rurais e suas conseqüências no desenvolvimento econômico da agricultura brasileira. Uma revisão bibliográfica abrangente dá suporte à essa reflexão. Escolheu-se o universo empírico de empresas rurais do sul de Minas para testar a importância da cultura gerencial no empreendimento rural. A principal conclusão é que o desenvolvimento da Administração Rural se dá pela substituição do enfoque específico sobre a produção, direcionando-o para a cultura que é a expressão do conjunto dos valores empresariais.

Palavras Chave: administração rural, cultura e gerência rural.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o mundo convive e assiste a globalização da economia. Globalização é o sistema gerado pela internacionalização da produção e das finanças. A produção global beneficia-se das vantagens competitivas da economia internacional, reduzindo as diferenças nacionais e territoriais de modo a reduzir custos, economizar impostos, evitar regulamentos e controles sobre os fatores produtivos, bem como obter garantias de políticas de estabilidade. As finanças globais funcionam com base em uma rede eletrônica conectada 24 horas por dia, sem controles governamentais. As decisões financeiras mundiais não estão centralizadas nem nas nações nem nos Estados, mas nas cidades globais (Nova Iorque, Tóquio, Londres, Paris, Frankfurt, São Paulo) estendendo-se pela internet para o resto do mundo.

Nesse mundo globalizado são muitos, diversos, integrados e desencontrados os sistemas, tais como empresas multinacionais, Estados, organizações multilaterais, mercados regionais. São muitos também os subsistemas ou sistemas menores (pequenas e médias empresas) que, além de se financiarem segundo uma dinâmica própria, inserem-se na dinâmica dos outros sistemas. Porém, dificilmente haverá integração e/ou globalização da cultura empresarial desses sistemas.

Mas esse sistema globalizado não interfere nas diferenças culturais. Em sua avaliação, Drucker, (1989) argumenta: "na medida

em que a administração trata de integrar os subsistemas num empreendimento comum ela está profundamente incrustada na cultura. Assim, se, conceitualmente, o que os administradores fazem em diferentes países é a mesma coisa, pode ser diferente a forma como eles o fazem – neste sentido, os administradores dos países emergentes deveriam descobrir e identificar as partes de sua tradição, história e cultura que podem ser usadas como blocos na construção da administração".

Diante disso, a Teoria da Administração abre novo percurso na construção de seu objeto. A Administração Científica visava, sobretudo, aumentar a rentabilidade do trabalho fabril numa fase de grande expansão do capitalismo. A Administração Funcionalista enfocou a organização e sistematização do trabalho do administrador - sua concepção sobre as funções do administrador (planejar, organizar, dirigir, comandar e controlar) fundamentou, até recentemente, toda uma produção de conhecimentos no campo do "management". Assim, a Teoria da Administração veio ganhando seus contornos, elegendo como objeto o trabalho gerencial, visando a rentabilidade máxima dos recursos disponíveis (incluindo aí, o homem) aos agentes produtivos.

As últimas décadas testemunharam uma significativa ampliação do objeto da Teoria da Administração. A ciência da administração desemboca, ao final do século, em três grandes setores: a teoria das organizações, as teorias gerenciais e a cultura administrativa e/ou organizacional. Os dois primeiros setores fazem

³ Professor Titular do Departamento de Administração da UFLA, Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo e Pesquisador em Cultura Administrativa de Empresas Agropecuárias.

parte de um pensamento pragmático, no qual o que conta é o alcance dos resultados fixados como metas. O terceiro setor, representado pela teoria das organizações, busca, sobretudo, analisar, refletir e melhor compreender o espaço em que o trabalho é realizado, isto é, os processos organizacionais (poder, conflitos, liderança, ideologia, tomada de decisões, etc.) governados pela cultura empresarial.

O objetivo deste trabalho é investigar o estado da arte da administração rural com respeito ao novo paradigma da cultura, como forma de entender melhor o desempenho empresarial dos empreendimentos rurais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nos Estados Unidos, na década de 1970, sistematizou-se o conhecimento de administração de empresas rurais como farm management, como ramo específico do management, motivo pelo qual a administração rural tem característica especial, em comparação com a administração industrial, de a produção agropecuária estar intimamente ligada ao processo biológico da terra e do animal (Herbst, 1975). Além do mais, a oferta dos fatores de produção é separada e não conjunta, como a produção industrial, bem como os custos fixos da agricultura, que são maiores do que os da indústria, por razões de escala de produção. O conhecimento gerencial foi, então, formalizado em termos da administração científica e funcionalista, adicionando-se um conteúdo interdisciplinar como a agronomia, veterinária e economia (Herbst, 1975). No Brasil, assumiu-se, no final dos anos 1970, que a Administração Rural, enquanto ciência, seria um ramo da economia rural (Hoffman et al., 1976); na década de 1980, ela foi vista como uma adequação dos princípios gerais de teoria funcionalista de Fayol à empresas rurais (Souza et al., 1980). No modelo funcionalista de Fayol, a administração é vista como as funções de PODCC (planejar, organizar, dirigir, comandar e controlar). É um folclore (Mintzberg, 1975; Carroll e Guillen, 1978).

Trata-se de um conceito fragmentado e nunca, na vida gerencial, os administradores fazem o PODCC. Pelo contrário, eles trabalham cumprindo seus papéis para conduzir seu empreendimento. Estes papéis são: a) Personalidade (líder, coordenador, negociador); b) Informação (comunicador, orador, pensador) e c) Tomada de decisão (promotor, empreendedor,

empresário), (Mintzberg, 1975). "É freqüente as empresas perderem o tempo à procura de caixas de ferramentas (PDOCC) com supostas soluções para ajudar os seus administradores a resolver os problemas complexos" (Ketelhöhn, 1998). A caixa de ferramentas são os princípios da administração científica de Taylor, isto é, as receitas para a racionalização do trabalho, bem como as funções administrativas (planejamento, organização, direção, comando e controle), de Fayol. Nos dias de hoje, na era de globalização, a caixa de ferramentas não resolve (Ketelhöhn, 1998).

A visão funcionalista de Fayol e a administração científica de Taylor pressupõem a redução da administração a uma série de comportamentos que qualquer administrador, com a devida prática, pode desempenhar. Nenhuma ferramenta pode substituir a capacidade de pensar dos dirigentes de empresas. Sem ela, esta caixa de ferramentas leva a um "paradoxo": muitas empresas vangloriam-se de conseguir atrair e contratar os administradores de maior talento, depois queixam-se de que eles não tomam decisões de forma adequada (Ketelhöhn, 1998). Da mesma forma, empresas de consultoria e consultores independentes vendem seus serviços a preços elevadíssimos sem resultados positivos. A consequência disto é que as empresas administram com qualquer receita gerencial e não criam processos organizacionais tais como poder, cultura, liderança e tomada de decisões, que dêem suporte necessário ao desenvolvimento da reflexão por parte dos administradores.

3 REPENSANDO A ADMINISTRAÇÃO RURAL

Os paradigmas compartilhados são a unidade fundamental para o estudo de um campo científico por uma comunidade de estudiosos, sendo que eles darão a este campo o nível de disciplinas, (Kuhn, 1975). O comportamento do instrumental teórico dominante na produção em administração aliado ao contexto das empresas produtivas gera os paradigmas da Teoria de Administração. A seguir, revisitaremos os velhos paradigmas da ciência da administração.

3.1 O paradigma da administração como

expressão de racionalidade (1900-1980)

As doutrinas de Frederick W. Taylor e Henri Fayol pregaram a racionalidade do trabalho e os princípios de gerência em funções administrativas, respectivamente. As doutrinas foram permeadas por uma manifestação de uma racionalidade de tipo baconiano e cartesiano, isto é, uma concepção de ciência enquanto instrumento ativo para possibilitar a extensão do domínio do homem sobre os fenômenos da natureza.

Assim sendo, Taylor partiu do pressuposto de que existia uma verdade implícita na maneira de se fazer as coisas (estudo de tempos e movimento). Essa idéia foi aplicada à realidade industrial do início do século (1915), com métodos e procedimentos de grande valia, tornando-se um campo do conhecimento científico, criando o paradigma de que a empresa é uma máquina de gerar lucros.

O quadro de uma ciência da administração, como vista pelo francês Henri Fayol, não divergia, em suas idéias gerais, do que havia sido feito por Taylor. É mister reconhecer, contudo, que Fayol foi, indiscutivelmente, de nível mais elevado; suas formulações abstraíram, a partir de um grande número de tarefas forçosamente heterogêneas, aquelas que seriam essencialmente administrativas e que conseqüentemente seriam atribuições específicas do administrador, criando assim o paradigma do PODCC, ou paradigma funcionalista.

Elton Mayo e seus seguidores não negaram a necessidade da racionalidade na esfera da administração e sua preocupação foi desenvolver habilidades sociais e informais. Eles propunham o aumento da produtividade industrial com a eliminação da ineficiência e dos atritos através da motivação e do elogio, o que facilitaria o andamento das relações pessoais e dos

procedimentos administrativos, criando o paradigma das relações humanas.

A administração científica de Taylor e a administração funcionalista de Fayol são inadequadas para o trabalho gerencial (Mintzberg, 1975). A preocupação da racionalidade de Taylor e Fayol é excessivamente técnica, dando a falsa impressão de que o mundo organizacional é composto, sobretudo, de materialidade (Chanlat, 1985). As pesquisas de Mayo não chegaram a eliminar os conflitos das relações de patrão e empregados, dado seu caráter ideológico e manipulador (Ramos, 1983).

Pode-se perceber, portanto, que um dos grandes entraves gerados pelos paradigmas de Taylor, Fayol e Mayo foi o caráter etnocêntrico das suas abordagens teóricas, considerando apenas as condições específicas da realidade norte-americana.

Faz-se necessária, então, uma nova abordagem científica da Administração, que se pretende mais profunda, abrangente e que assuma o desafio de aprender o "fato humano" ou o "homem total" nas organizações (Ketelhöhn, 1998).

3.2 O novo paradigma da cultura organizacional

A análise dos diversos enfoques da teoria da administração revela que um rompimento com o passado se deu nas últimas duas décadas, com mudanças de paradigmas. Com a exaustão da ortodoxia funcionalista e a proliferação de perspectivas e enfoques teóricos, há quem fale de "celebração de descontinuidade" da teoria organizacional (Morgan, 1980).

Pode-se dizer que a administração é uma disciplina multiparadigmática, como pode-se observar a seguir.

Cronologia do desenvolvimento do campo do estudo da teoria organizacional	
Época	Enfoque
Pós 1890	Administração científica Teoria da administração
Pós 1920	Relações humanas
Pós 1945	Comportamento organizacional Teoria dos sistemas Teoria da decisão
Pós 1960	Recursos humanos Desenvolvimento organizacional Desenho organizacional

Pós 1970	Cultura organizacional Teoria organizacional alternativa
----------	---

Os paradigmas clássicos da Administração (Taylor, Fayol e Mayo), por causa de seu etnocentrismo, constituíram-se em uma "caixa de ferramentas" com soluções supostas fora da realidade norte-americana. Esta "caixa de ferramentas" pressupõe a redução da administração a uma série de técnicas que qualquer um, com a devida prática, pode desempenhar. Mas nenhuma ferramenta pode substituir a capacidade de pensar do administrador. Os pacotes ou qualquer outro conjunto de técnicas gerenciais não podem ser comprados numa prateleira e usados em todos os ambientes de trabalho (Marchington et al., 1994).

A cultura empresarial se insere porque os administradores são diferentes em diferentes sociedades. Assim sendo, as organizações brasileiras têm características comuns em termos culturais, ou seja, convivem num contexto no qual, segundo Braga (1988), "a história social e econômica do desenvolvimento do Brasil aparentemente contribuiu para o aparecimento de alto grau de centralismo gerencial, inclusive, com certo autoritarismo agrário".

Surge o novo paradigma da ciência da administração. A administração não consiste em estabelecer regras, mas em criar as condições para que as pessoas consigam atingir os seus objetivos com eficiência. As organizações aprendem se os seus membros forem capazes de aprender em conjunto, por isso, a chave da Administração está no jeito próprio de administrar, isto é, o processo de tomada de decisões envolvido pela cultura. Neste processo o elemento mais importante é o equilíbrio entre o pensamento e a ação. As organizações possuem um conjunto de conceitos e expressões que são seu jeito próprio de gerenciar, que não podem ser facilmente traduzidos ou adotados por terceiros. Esse conjunto de conceitos e expressões é exercido pela cultura, a "cultura administrativa" (Holanda, 1996).

A cultura administrativa é o "significado compartilhado", ou o discurso operacional e estratégico: o primeiro é consequência do conhecimento obtido no passado, o segundo é a visão do futuro para manter a sobrevivência do empreendimento.

Em termos formais, a cultura é a expressão dos valores e ideologias que dão distinção a uma empresa em relação às demais e,

portanto, constrói a base legítima dessa empresa. Por conferir-lhe distinção positiva, essa cultura também lhe concede poder e simultaneamente alimenta a identidade dos seus membros.

4 METODOLOGIA

Nossa postura metodológica pretende identificar a geração de conhecimentos (mestrado em Administração Rural da UFLA) e o universo empírico do novo paradigma da administração. Chanlat (1985) chama a atenção para o "fato humano nas organizações, essencialmente multifacetado, que para sua apreensão, gera a necessidade de aportes de várias áreas do conhecimento que por ele se interessam, tais como: no nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo".

Em todas as sociedades aí compreendidas, as organizações e grupos de empresas, é marcante a produção de bens materiais e de bens de natureza simbólica. Especificamente esses últimos ficam no pensamento dos administradores, interferindo decisivamente no seu fazer cotidiano. Os bens não materiais, os significados (cultura empresarial) conferem um sentido para o que se faz, pelo que se vive, isto é, para a própria existência humana. Definem, dessa forma, os significados assumidos para trabalho, empresa, qualidade, objetivos finalidades, recompensas, êxito, desempenho, criatividade, normas, comunicação, dentre outros, tão importantes para ação administrativa.

Nesse trabalho, define-se cultura como sendo um sistema de símbolos e significados compartilhados nas empresas rurais. A ação simbólica de seus administradores necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Esta definição implica numa observação histórica e participante.

Aktouf (1987) propõe uma metodologia construtivista para pesquisar a observação dos fenômenos organizacionais, revelando os contextos de interação social (históricos, geopolíticos, etc.), envolvidos na gerência das empresas. Esse tipo de pesquisa pretende desvendar o fenômeno organizacional em todas as suas dimensões possíveis, sem reservas, em bases científicas mais consistentes. Com isso, fornece-se um quadro mais realista da magnitude dos

desafios humanos, sociais e profissionais com os quais os administradores se defrontam cotidianamente; no nosso caso, nas empresas rurais.

4.1 Técnicas de investigação

Para captar o simbólico dos produtores rurais, isto é, o jeito de administrar das organizações rurais escolheu-se uma amostra composta de organizações rurais do Sul de Minas Gerais, produtoras de:

- a) primeiro grupo: café, gado leiteiro, milho, feijão, batata e arroz;
- b) segundo grupo: café, gado leiteiro, milho, feijão, batata, arroz, cana-de-açúcar e gado de corte;
- c) terceiro grupo: café, gado leiteiro, milho, feijão, urucum, cana, mandioca e franco de postura e corte.

Os produtores rurais dos três grupos foram considerados "produtores capitalistas", uma vez que todos contratam mão-de-obra assalariada (seis trabalhadores permanentes por ano) e exercem as funções de supervisão e controle da sua empresa agropecuária.

O contexto macrosocial pesquisado foi composto pelas cidades de Alfenas, Barbacena, Cataguases, Guaxupé, Itajubá, Juiz de Fora, Leopoldina, Oliveira, Poços de Caldas, Pouso Alegre, São João Del Rei, Três Corações, Ubá, Varginha e Viçosa. A amostra extraída foi composta de 10 empresas agropecuárias escolhidas por sorteio em cada cidade.

A pesquisa foi feita com a aplicação de dois tipos de questionários: o primeiro, contendo questões de múltipla escolha, foi preenchido pelo proprietário-administrador da organização rural; suas perguntas foram esquematizadas com o objetivo de analisar e codificar suas preferências culturais, segundo a tipologia cultural de Handy (1978); o segundo questionário foi elaborado com perguntas semiestruturadas para captar e avaliar se os proprietários-administradores rurais têm conhecimento do PODCC e de racionalidade administrativa.

5 ANÁLISE E RESULTADOS

5.1. Os antecedentes históricos do país

O processo de colonização e a forma como o Brasil foi inserido na economia mundial

são responsáveis por muitas de suas presentes feições (Alencar, 1997). O Brasil era, até o início do século XX, uma sociedade predominantemente agrária, com poucos centros urbanos e atividades industriais, em que a aristocracia agrária, constituída pelos grandes proprietários de terras, exercia uma hegemonia econômica e política sobre toda a nação. As grandes plantações de café formadas sobre o estímulo dos altos preços existentes em 1927-29 começaram a produzir em 1932, levando o país a uma crise de superprodução, justamente quando o preço do café havia caído aproximadamente dois terços no mercado internacional (Furtado, 1967).

A política econômica foi, então, a de substituição das importações com incentivos, tais como taxas especiais para exportação de produtos agrícolas e mecanismos de controle de preços de produtos destinados ao mercado interno. Com isso, a partir de 1930, a aristocracia agrária foi gradativamente perdendo parte de seu controle sobre o Estado, passando a ocupar uma posição de imposição de negociações, na estrutura política do país. Essa situação permitiu, inclusive, a transferência do excedente de renda agrícola para a indústria (Martins, 1986).

Para compreender as particularidades desse processo e a articulação de interesses no setor agrário e no setor industrial, Veiga (1991) salienta os fatores sócio-culturais e ideológicos, os quais atuam na criação de uma espécie de identidade coletiva (cultura empresarial) em que, tanto os pequenos como os médios e grandes agricultores subordinam a diversidade de seus interesses particulares a um hipotético interesse comum do mundo rural em face dos agentes externos (intermediários, industriais, etc.), concebidos como responsáveis por todos os males que afetam os agricultores.

A história política do Brasil republicano tem sido um dramático sucesso de oscilações entre a centralização política com fortalecimento do Estado de um lado e a descentralização política e o fortalecimento das oligarquias de outro (Martins, 1986).

Os períodos de centralização e ditadura têm sido claramente períodos de modernização econômica, de favorecimento da industrialização, restrições às atividades políticas e à participação política. A abertura democrática deu-se pela mediação política (períodos de descentralização) das oligarquias, do poder local e dos partidos oligárquicos. Para eles, a abertura significou a

restituição do direito de manipulação da representação política (Martins, 1986).

Em suma, esses grupos oligárquicos atuam ainda no sentido de fortalecer a representação política em detrimento da participação política. Nessa alternância entre centralização e descentralização, inseriu-se a modernização agroindustrial (complexos agroindustriais), sendo gerenciada politicamente pela grande tradição oligárquica dos grandes proprietários de terra e grandes empresários industriais.

Bresser Pereira (1996), estudando as relações entre café e indústria, afirma que os empresários no Brasil originaram-se, em menor proporção, de famílias brasileiras ligadas ao café e, em maior proporção, de famílias de imigrantes de classe média. Em São Paulo, por exemplo, muitas das primeiras e principais indústrias são de fazendeiros que empregam os lucros auferidos na cultura de café em iniciativas industriais (Prado, 1996). Surgem os complexos industriais que refletem um duplo movimento de orquestração de interesses: um movimento de origem interna, representando as forças sociais, econômicas e políticas dos agentes que integram um dado complexo pelos setores a montante, a agrícola a jusante, financeiro, um movimento de fora, representando a ação do Estado através das políticas públicas e de suas agências, ao estabelecer relações com agentes que integram o complexo (Alencar, 1997).

5.2 Nossa pesquisa

5.2.1 Antecedentes históricos

A produção de café na década de 1970 assumiu o papel de grande cultura de exportação. Assim, a economia e política mineira adquiriram relevância no contexto nacional brasileiro.

O café não foi, em Minas Gerais diferentemente de São Paulo, capaz de unificar as diversas regiões provinciais. Esse conflito intra-regional configurou o estado de tensão em que a cafeicultura movia-se e expandia-se no Sul de Minas e Zona da Mata. O capital comercial que controlava a estrutura de comercialização e financiamento do café estava sediado no Rio de Janeiro. Um outro elemento que caracterizava a cafeicultura mineira foi a inexistência de fronteiras de expansão, impondo limitações à capacidade de acumulação do capital da cafeicultura mineira.

5.2.2 Nos dias de hoje

No universo empírico, os administradores realizam a gestão empresarial de suas empresas sobre as bases culturais do poder. Essa cultura expressa a fonte central de poder com raios de influência a partir da figura central, tal como se fosse uma teia de aranha (Handy, 1978). O administrador da empresa rural é o ponto central, sendo a organização subordinada ao proprietário e dependendo dele para existir. Os administradores vêem suas empresas como se fossem uma galáxia de estrelas: o administrador pode abandonar a organização, mas raramente a organização tem poder para expulsar o administrador (Handy, 1978).

A cultura do poder explica grande parte das características das organizações rurais no Sul de Minas Gerais. As empresas são familiares, de cunho capitalista e o atual proprietário-administrador exerce uma influência pessoal bem marcada sobre o controle das operações produtivas, semelhante aos padrões formais do modelo burocrático; as empresas agropecuárias são controladas sem regras, mas com autoridade legítima. Pela cultura da pessoa, as relações empresariais no seu próprio contexto macrossocial são do tipo "fraco" para os insumos,

mas "forte" para a comercialização, associando-se às cooperativas e grandes empresas. O exercício da racionalidade não é consequência de um conhecimento científico, mas de um aprendizado pela sobrevivência da empresa rural.

O proprietário-administrador de posse do poder tem a máxima autoridade da organização e a maior tarefa dessa autoridade superior é a fiscalização e controle do empreendimento agropecuário. Os valores predominantes são o orgulho pela continuidade da empresa rural e fazer as coisas bem, por isso, ele participa das reuniões e seminários que ajudem a entender o desempenho da exploração de sua empresa. Porém, ele não entende nada de receitas clássicas, até porque ele não tem registros para o planejamento formal da empresa rural, mas toma suas decisões operacionais em função dos papéis explicados por Mintzberg (1975).

Embora não funcionem com a formalização, padronização, legitimação e impessoalização das empresas burocráticas dada a cultura do poder, essas características estão engastadas no gerenciamento da empresa rural. O proprietário sente-se mais à vontade com seu jeito próprio de administrar do que aplicando os

ensinamentos de cursos de Administração, mas faz questão, por um lado, da participação em assembléias de Cooperativas, reuniões sindicais e cursos de extensão universitária, embora queixem-se de que os ensinamentos teóricos da universidade não batem com seu estilo de resolver os problemas empresariais do dia-a-dia. Por outro, dada a visão de constelação de estrelas, os proprietários-administradores não se agrupam em seu segmento empresarial e gostam de dizer "que os empresários do café são classe desunida".

6 CONCLUSÕES

Pela proposição de Harman e Hormann (1997), conclui-se que o desenvolvimento da administração passa pela substituição do foco central na produção (paradigmas de Taylor e Fayol), pela cultura gerencial e desenvolvimento humano, resultando na presença competitiva, duradoura e ética no mercado global. Essa presença competitiva implica que o desenvolvimento pessoal.

A aplicação do novo paradigma em administração rural está no estudo do conjunto de processos, aspectos e idéias concernentes à empresa rural. Esse conjunto é composto de:

a) poder e tomada de decisões, b) distribuição de tarefas, c) reflexão sobre a organização rural, d) conflitos, e) comunicação e relacionamento entre os membros, f) satisfação, g) expressão social da organização rural e suas relações ambientais e a cultura empresarial, ou seja, a dimensão simbólica, incluindo valores, rituais e representações.

Para a amostra estudada, os administradores rurais estão engajados no tecido social, sofrendo os estímulos das mudanças estruturais e conjunturais nos contextos econômico, político, tecnológico e científico. Os valores predominantes são os de fazer melhor as coisas e manter a sobrevivência da empresa rural. Conseqüentemente, o aprimoramento desses valores gerará novas soluções e maior capacidade de resposta da administração rural, em face do mundo globalizado (Médici e Silva, 1993).

Os agricultores de café no sul de Minas Gerais apresentam, como traço cultural dominante, a cultura do poder que expressa a fonte central de comando, administrativo e financeiro, com raios de influência a partir da figura central, tal como se fosse uma teia de aranha (Handy, 1978). As empresas são

familiares, de cunho capitalista e o atual proprietário-administrador exerce uma influência pessoal bem marcada sobre o controle das operações produtivas, semelhante aos padrões formais do modelo burocrático, influenciado pela hegemonia da burguesia cafeeira paulista, que altera e subordina as condições de desenvolvimento das demais regiões do país (Lanna, 1986). Racionalmente, valorizam mais a renda da propriedade do que o lucro da empresa capitalista e fortalecem as representações políticas estaduais e federais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. *Methodologie des sciences sociales et approche qualitative des organizations*. Quebec: University du Quebec, 1987.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. In: *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, Rio de Janeiro: FGV, v.22, n.4, p.34-51, 1988.

CAROLL, S.J. ; GUILLEN, D.J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? In: *Academy Management Review*, v.12, n.1, p.35-58, 1987.

CHANLAT, A. *Les sciences de la vie et gestion*. In: *Orgs. Chanlat e Dufourm*. Quebec: Amerique, p.75-36, 1985.

DRUCKER, P. *As novas realidades no governo, na política, na economia e nas empresas na sociedade e na visão de mundo*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1967.

HANDY, C. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1978. 498p.

HARMAN, W. ; HORMANN, J. *O trabalho criativo*. São Paulo: Cultrix, 1991.

HERBST, J.H. *Farm management*. Illinois: Stipes, Publishing Company, 1980.

HOFSTEDE, G. The usefulness of the organizational culture concept. In *Journal of Management Studies*, v.23, n.3, May, 1986.

HOFFMAN,R.; SERRANO,O.; NEVES, E.M.; MENDES,T.A.C.; CAMARGO,E. DE. Administração da empresa agrícola, São Paulo: Pioneira, 1976. 390p.

HOLANDA BARBOSA DE, L.N. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de Empresas, v.34, n.4, p.6-18, 1996.

KEINERT, T.M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92), In: Revista de Administração de Empresas. v.34, n.3, mai./jun. 1994. p.41- 48 .

KETELHÖLN, N. Caixa de ferramentas não resolve. In: Mastering Management. Gazeta Mercantil – Janeiro, 1998. p.8-12.

KUHN, T. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LANNA, A.L.D. O café e o "trabalho livre" em Minas Gerais. Interna e Poder. Revista Brasileira de História. v.6, n.12, p.73-88, 1986.

LODI, M.E.A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO, v.20, n.4, p.77-84, 1985.

MALINOSKI, B. Uma teoria científica da cultura. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

MARCHINGTON, M. ET AL. Understanding the meaning of participation views from the work place. In: Human Relations, v.47, n.8, p.867-893, 1994.

MEDICI, A.C.; SILVA, P.L.B. Gestão flexível. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v.27, n.3, p.5-14, 1993.

MINTZBERG, H. The manager's job. Folklore and facts. In: Harvard Business Review. n.53. abril 1975. p.49-61.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. In: Administrative Science Quartely. v.25, p.605-622, 1980.

RAMOS, A. GUERREIRO Administração e contexto brasileiro: esforço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RUBEN, G.; SERVA, M.C.; CASTRO, M.L.DE. Resíduos e complementariedade das relações entre a teoria da administração e a antropologia. In: Revista de Administração Pública. v.30, n.3, mai./jun. 1996. p.68-80.

SCOULAR, B.B. Toward a definition of management process. In: Sociologia Ruralis, Netherlands, v.15, n.4, p.259-271, 1975.

SOUZA, GUIMARÃES, VIEIRA, MORAIS E ANDRADE. Administração da Fazenda. Rio de Janeiro: Publicações Globo Rural, 1988. 211p.