

**MIRIAN MONTEIRO DE AGUIAR**

**MODERNIDADE, MODERNIZAÇÃO E IDENTIDADE NAS TRADICIONAIS  
ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CAFÉ DO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração Rural e Desenvolvimento, para a obtenção do título de "Mestre".

**Orientador**  
**MARCOS AFFONSO ORTIZ GOMES**

**LAVRAS**  
**MINAS GERAIS - BRASIL**  
**1997**

**MIRIAN MONTEIRO DE AGUIAR**

**MODERNIDADE, MODERNIZAÇÃO E IDENTIDADE NAS TRADICIONAIS  
ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CAFÉ DO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração Rural e Desenvolvimento, para a obtenção do título de “Mestre”.

**Orientador**

**MARCOS AFFONSO ORTIZ GOMES**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1997**

Ficha Catalográfica preparada pela Seção de Classificação e Catalogação da  
Biblioteca Central da UFLA

**Aguiar, Mirian Monteiro de**

**Modernidade, modernização e identidade nas tradicionais organizações  
produtoras de café do Sul de Minas Gerais / Mirian Monteiro de Aguiar. —  
Lavras : UFLA, 1997.**

**145 p. : il.**

**Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes.**

**Dissertação (Mestrado) - UFLA.**

**Bibliografia.**

**1. Modernidade. 2. Modernização. 3. Mudança. 4. Identidade. 5. Relação  
trabalhista. 6. Sociologia rural. 7. Cafeicultura. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título.**

**CDD-301.35**

**-630.68**

**-633.73**

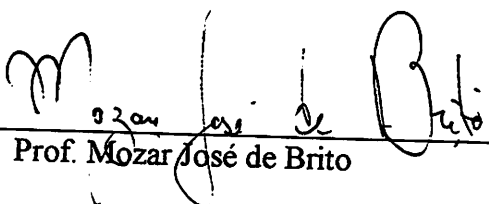
**MIRIAN MONTEIRO DE AGUIAR**

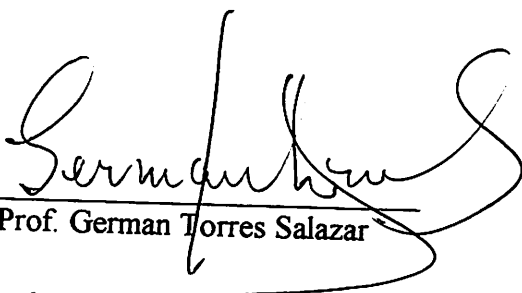
**MODERNIDADE, MODERNIZAÇÃO E IDENTIDADE NAS TRADICIONAIS ORGANIZAÇÕES PRODUTORAS DE CAFÉ DO SUL DE MINAS GERAIS**

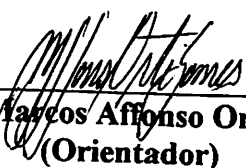
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração Administração Rural e Desenvolvimento, para a obtenção do título de "Mestre".

**APROVADA** em 19 de dezembro de 1997

  
Prof. Juvêncio Braga de Lima

  
Prof. Mozar José de Brito

  
Prof. German Torres Salazar

  
Prof. Marcos Affonso Ortiz Gomes  
(Orientador)



## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras, em especial ao Departamento de Administração e Economia nas pessoas de seus professores.

À CAPES, pela concessão da bolsa de estudo.

Aos funcionários do mestrado em especial ao Tadeu, pela boa vontade expressa em facilitar a vida dos estudantes.

Às organizações pesquisadas e seus participantes pela expressiva colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

Ao professor e orientador Marcos Affonso Ortiz pela forma encorajadora e estimulante com que esteve presente durante a orientação.

Aos colegas do mestrado pela alegre e estimulante convivência.

Aos amigos que mesmo de longe estiveram por perto durante o desenvolvimento deste trabalho e ao Osmar e Maura Lígia que, de perto contribuíram para sua finalização.

À Lena, Maria e Cláudia por estarem por perto dando apoio logístico quando eu não estava presente.

Ao Helsinho, nossos pais e irmãos que por este tempo conviveram com minha indisponibilidade.

Ao Alessandro pela companhia durante a pesquisa.

Aos tios Adir, Edson e suas famílias, pela acolhida em suas casas quando das minhas vindas à Lavras.

Aos meus pais Fernando e Hilda, pelo incentivo e apoio incondicional aos meus estudos e experiências.

À dupla biodinâmica, Rogério e Bárbara cujas companhias tornam a vida forte e suave, como deve ser: “É ao mudar que as coisas encontram repouso”.

## **BIOGRAFIA DO AUTOR**

**MIRIAN MONTEIRO DE AGUIAR**, filha de Fernando Aguiar Paiva e Maria Hilda Carvalho Paiva, nasceu em Santo Antônio do Amparo, Minas Gerais, em 14 de janeiro de 1964.

Graduou-se em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, em 1986.

Trabalhou em projetos de Desenvolvimento Rural Integrado, na área de recursos humanos em organizações produtoras de café de 1987 a 1993.

Em 1994 ingressou no curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração e Desenvolvimento Rural, na Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
ABREVIATURAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUÇÃO.....	1
<b>CAPÍTULO 1: O OBJETO E O PROCESSO DE PESQUISA.....</b>	<b>4</b>
1.1 OBJETO DA PESQUISA .....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	5
1.3.1 Escolha das Organizações.....	5
1.3.2 Caracterização das organizações pesquisadas.....	6
1.3.3 Método de investigação .....	7
1.3.4 Técnicas utilizadas para levantamento das informações .....	7
1.3.5 Processo de pesquisa .....	8
<b>CAPÍTULO 2: CULTURA E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b>	<b>10</b>
2.1 O USO DO ESTUDO DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
2.2 A PERSPECTIVA DE ANÁLISE SIGNIFICACIONAL DA CULTURA .....	14
2.3 AS ORGANIZAÇÕES COMO REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	19
2.4 CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	22
2.4.1 Componentes para análise da identidade organizacional .....	25
2.4.2 Dimensão da territorialidade .....	25
2.4.3 A dimensão do espaço .....	26

2.4.4 A dimensão do tempo, da história e da memória.....	27
2.4.5 Dimensão da organização do processo produtivo .....	28
2.5 PARADIGMA DA COMPLEXIDADE: UMA PERSPECTIVA PERTINENTE A ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES COMO REPRESENTAÇÕES SOCIAIS .....	31
2.5.1 Paradigma da complexidade: desdobramento teórico na teoria das organizações .....	33
2.5.2 As organizações como fluxo e transformação: perspectiva para análise da mudança e identidade organizacional.....	34
<b>CAPÍTULO 3: AS MODERNAS FAZENDAS DA TRADICIONAL CAFEICULTURA SUL MINEIRA.....</b>	<b>39</b>
3.1 TRAÇOS COMUNS DA IDENTIDADE SOCIAL.....	44
3.2 ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO .....	51
3.2.1 Modernização e mudança.....	53
3.3 MÃO-DE-OBRA NA CAFEICULTURA DE MONTANHA.....	60
3.3.1 A colheita .....	62
3.3.2 A colheita em “A”.....	69
3.3.2.1 A negociação dos preços: identidades em confronto .....	71
3.3.2.2 Mecanismos institucionais na construção e manutenção da identidade.....	75
3.3.3 A colheita em “B”.....	77
3.3.4 A colheita em “C”.....	82
3.4 GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO E ADMINISTRAÇÃO DA FAZENDA.....	85
3.5 TRADIÇÃO E MODERNIDADE: A CONFIGURAÇÃO DE NOVAS IDENTIDADES .....	90
3.5.1 Colono, assalariado, bóia-fria.....	90
3.5.2 A partilha.....	93
3.5.3 Nova visão da “fazenda”: organização como espaço produtivo .....	94
3.6 CAFEICULTURA DE MONTANHA: CENÁRIOS E TENDÊNCIAS .....	98
<b>CAPÍTULO 4. MODERNIDADE, MODERNIZAÇÃO E MUDANÇA: A SERPENTE MORDENDO A CAUDA.....</b>	<b>102</b>
4.1 MODERNIDADE E MUDANÇA.....	103
4.2 A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA CAFEICULTURA BRASILEIRA: AS RELAÇÕES ENTRE GOVERNO E ENTIDADES PRIVADAS DO SETOR PRODUTIVO .....	105

4.3 A COMPLEXIDADE ENVOLVIDA NOS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA.....	113
4.3.1 Intervenção governamental: as mudanças através de padrões circulares de interação .....	116
4.3.2 Fim da intervenção governamental: as novas relações entre governo e entidades privadas .....	118
4.4 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO E NOVOS ARRANJOS INSTITUCIONAIS.....	121
4.5 CAFEICULTURA NACIONAL E SUL-MINEIRA NO MERCADO GLOBAL: AS CONDIÇÕES ATUAIS E POTENCIAIS EM TERMOS DE PRODUÇÃO E CONSUMO.....	129
4.6 TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS: SIGNIFICADO ATRIBUÍDO AS MUDANÇAS .....	134
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA</b>		<b>Página</b>
1	Produção de Café em milhões de sacas de 60 Kg. No período entre 1993 - 1997.....	43
2	Cronograma anual nas lavouras de café já implantadas no sul de Minas Gerais.....	53
3	Custo total da saca de café.....	61
4	Custo de colheita no sul de Minas .....	61
5	Custo de colheita na região do Cerrado.....	62
6	Porcentagem do salário direto no valor total da diária.....	69
7	Exportação de café do Brasil em milhões de sacas de 60 Kg. (1951-1993).	108
8	Principais fatos ocorridos na cafeicultura brasileira nos últimos dez anos.	114
9	Produção dos principais países produtores de café e participação do Brasil	129

**Página**

10	Consumo de café nos principais países produtores, em milhões de sacas de 60 Kg. (1991 - 1996).....	131
11	Custo de produção, produtividade e participação no mercado dos principais produtores mundiais de café.....	132

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>Página</b>
1	Evolução das receitas brasileiras de exportação de café sobres as receitas totais exportadas, 1960 - 1991.....	109
2	Fatos ocorridos na cafeicultura brasileira nos últimos dez anos, um sistema de causalidade múltipla.....	117
3	Segmentação do mercado e novos arranjos institucionais: uma rede de causalidade mútua.....	122



## **ABREVIATURAS**

<b>ABIC</b>	<b>Associação das Indústrias de Café</b>
<b>ABICS</b>	<b>Associação das Indústrias de Café Solúvel</b>
<b>AIC</b>	<b>Acordo Internacional do Café</b>
<b>APPC</b>	<b>Associação dos Países Produtores de Café</b>
<b>CBC</b>	<b>Comitê Brasileiro do Café</b>
<b>CERTICAFÉ</b>	<b>Programa de Certificação de Café</b>
<b>CNC</b>	<b>Conselho Nacional do Café</b>
<b>DNC</b>	<b>Departamento Nacional do Café</b>
<b>FUNCAFÉ</b>	<b>Fundo de Defesa da Cafeicultura</b>
<b>GERCA</b>	<b>Grupo Executivo de Racionalização da Cafeicultura</b>
<b>GT-41</b>	<b>Grupo de trabalho governamental para análise da situação cafeeira</b>
<b>IBC</b>	<b>Instituto Brasileiro do Café</b>
<b>MIC</b>	<b>Ministério da Indústria e do Comércio</b>
<b>OIC</b>	<b>Organização Internacional do Café</b>
<b>SCAA</b>	<b>Specialty Coffee Association of América</b>
<b>SRB</b>	<b>Sociedade Rural Brasileira</b>

## RESUMO

AGUIAR, Mirian Monteiro. **Modernidade, modernização e identidade nas tradicionais organizações produtoras de café do sul de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1997. 140p. (Dissertação- Mestrado em Administração Rural).<sup>1</sup>

Este trabalho analisa os significados atribuídos às mudanças em curso na atividade cafeeira pelas tradicionais organizações produtoras, da região do Sul-de-Minas. Procura-se compreender como, a partir destes significados estas organizações participam da construção de suas novas identidades e de seus ambientes. Parte-se de dois referenciais teóricos complementares: a abordagem das organizações como construções sociais e o paradigma da complexidade para compreensão da mudança e identidade organizacional, no contexto da modernidade. Foram realizados estudos multicase de três tradicionais organizações produtoras de café do Sul-de-Minas. Tradição e modernidade são conjugadas por estas organizações num momento de expressivas mudanças a nível local e global. A crise da cafeicultura nos últimos dez anos (1986-1996), os altos custos de produção e a concorrência com áreas emergentes mecanizáveis, com custos menores e maiores níveis de produtividade, põem em questão a viabilidade da cafeicultura de montanha na região do Sul de Minas, principal região produtora do país. Por outro lado, o fim da regulamentação da atividade pelo Governo, o fim dos Acordos Internacionais do Café e os novos paradigmas de produção e consumo representam novo contexto de interação político, econômico e social. Procura-se mostrar como as organizações, representantes do setor produtivo da cadeia café, estão inseridas numa rede de causalidade mútua a partir da qual, as mudanças se desenvolvem segundo padrões circulares de interação. A participação ativa destas organizações na criação de novos arranjos institucionais e na construção

---

<sup>1</sup>Orientador: Marcos Affonso Ortiz Gomes. Membros da banca: Juvêncio Braga de Lima, Mozar José de Brito e German Torres Salazar

de seus ambientes é demonstrada a partir das suas interdependências e relações com outros elementos da sociedade como associações, sindicatos e entidades políticas representativas do setor. Observou-se durante o processo de pesquisa que cada organização desenvolveu-se seguindo contingências próprias. As diferenças nas trajetórias das três organizações pesquisadas demonstram como a interpretação do ambiente é produto da própria identidade organizacional e como as dimensões constitutivas da identidade operam positivamente na construção destas trajetórias. As mudanças mais expressivas foram naquelas organizações que se envolveram em extensas redes de causalidade mútua combinando transformações dos contextos externo e interno, tornando novos elementos partes integrantes da organização de seus ambientes. Neste processo novos valores são agregados, valores e pressupostos antigos são mantidos ou reconsiderados. Novos enunciados relativos aos sistemas de produção emergem como possibilidades da época moderna. No que diz respeito as mudanças na gestão da força de trabalho predomina a lógica de transformação destas relações segundo moldes institucionais urbanos.

## **SUMMARY**

### **MODERNITY, MODERNIZATION AND IDENTITY IN THE TRADITIONAL COFFEE PRODUCING ORGANIZATIONS IN DE SOUTH OF MINAS GERAIS.**

This study analyzes the significance of the changes in the course of coffee activity by the traditional producing organizations from the South Minas region. From the outcome, this study tries to understand how these organizations participate in the construction of their new identities and their environment. Beginning from two complementary theoretical referentials: the organizations approach as social constructions and the complexity of the paradigm to understand the change and organizational identity, in the context of modernity. Multicase studies of three traditional coffee producing organizations in the South of Minas were done. Tradition and modernity are combined by these organizations in a time of expressive changes at local and global level. The coffee culture crisis in the last ten years (1986-1996), the high production costs and the competition with emergent mechanizable areas, with lower costs and better productivities, question the viability of the mountain coffee culture in the South Minas region, the main producing region in the country. On the other hand, the end of the regulamentation of the activity by the government, the end of the International Coffee Agreements and the new production and consumption paradigms represent a new context of political, economical and social interaction. This study tries to show how the organizations representing the productive sector of the coffee chain are inserted in a chain of mutual causality from which, the changes develop according to circular interaction standards. The active participation of these organizations in the creation of new institutional arrangements and in the construction of their environments is shown from their inter-dependency and relationships with other societal elements such as associations, unions and political entities representative of the sector. It was observed during the research process that

each organization developed itself following their own contingencies. The differences in the trajectory of the three organizations researched show how the interpretation of the environment is a product of the organizational identity itself and how the constituent dimensions of the identity operate positively in the construction of these trajectories. The most expressive changes were in those organizations that got involved in extensive chains of mutual causality combining transformations of internal and external context, making new elements integral parts of the organization of their environments. In this process new values are aggregated, old values and cultural presuppositions are maintained or reconsidered. New propositions related to the production systems emerge as possibilities in modern times. In relation to the changes in management of the work force, the logic of transformation of these relations according to urban institutional standards predominates.

## INTRODUÇÃO

A cafeicultura é a mais importante atividade agrícola da região do Sul-de-Minas, responsável por 74% da renda das propriedades da região. Tem sua importância ressaltada pela expressiva quantidade de pessoas envolvidas em seu processo produtivo e pela sua participação na produção cafeeira nacional e mundial comparável na atualidade, à dos maiores países produtores, exceto Colômbia. Seu início na região data de meados do século XIX, sua expansão mais significativa ocorreu nos anos 70 com apoio do Plano de Renovação da Cafeicultura, tendo atingido seu apogeu nos anos 80.

Ocupando o primeiro lugar, na década de 80, entre as regiões produtoras do maior país produtor mundial de café, o Sul de Minas vê hoje fortes evidências de que a atividade cafeeira passa por grandes transformações semelhantes àquelas que outras regiões produtoras passaram.

Mudanças significativas desta década como novos paradigmas de produção e mercado, o fim dos Acordos Internacionais do Café e o fim da regulamentação da atividade pelo Governo brasileiro constituem cenário totalmente novo para a cafeicultura de forma geral. Em relação à região do Sul-de-Minas, de forma especial, os altos custos com mão-de-obra e a impossibilidade de completa mecanização da cafeicultura de montanha são fatores da perda de competitividade em relação à outras regiões emergentes, como as do Cerrado Mineiro e da Bahia, por exemplo.

A compreensão do significado atribuído pelas tradicionais organizações produtoras de café sulmineiras e seus participantes às transformações mencionadas constitui objeto desta dissertação.

As dimensões constitutivas da identidade organizacional e social e o processo de construção de novas identidades são analisados a partir da vivência dos sujeitos no contexto das

organizações rurais pesquisadas e a partir da rede de causalidade mútua em que estão inseridas suas relações na modernidade.

Procurou-se realizar uma abordagem contextualista da mudança organizacional, a partir da análise interativa dos contextos interno e externo. E mais especificamente, investigar os ritmos próprios das transformações em cada organização pesquisada, procurando compreender as suas diferentes trajetórias, produto de suas próprias identidades.

Enfatiza-se, no presente trabalho, o processo de construção da identidade organizacional, partindo-se da compreensão da identidade como fenômeno dinâmico, contrastivo e relacional. O referencial teórico utilizado baseia-se na abordagem das organizações como construções sociais e no paradigma da complexidade, em especial nos conceitos de autopoiesis e causalidade mútua.

Metodologicamente, o procedimento adotado foi o estudo multicaso de três tradicionais organizações produtoras de café da região do Sul-de-Minas. Estas organizações se destacam pela modernização de seu processo produtivo, pela produção de cafés de qualidade e, pelas estratégias desenvolvidas de comercialização direta de seu produto no mercado externo.

O capítulo 1 trata da metodologia, método e objetivos da pesquisa. São apresentadas as justificativas e o desenvolvimento da pesquisa. Optou-se por apresentar este capítulo anterior ao referencial teórico pelo fato deste último compor os resultados da pesquisa.

O capítulo 2 se ocupa do referencial teórico utilizado. Inicialmente procura-se abordar como a antropologia desenvolveu a perspectiva de análise significacional da cultura e como esta resultou na compreensão das organizações como “representações sociais” pela teoria das organizações. Procura-se identificar alguns componentes para análise da identidade organizacional das tradicionais organizações produtoras de café: “dimensões constitutivas da identidade”. Em seguida é introduzido o paradigma da complexidade, são apresentados: sua origem, alguns conceitos originais, seus desdobramentos e aplicação à análise organizacional e, em especial sua contribuição na compreensão da mudança e identidade organizacional.

No capítulo 3 analisa-se os traços comuns da identidade organizacional a partir do processo histórico de desenvolvimento da cafeicultura sul-mineira e de suas particularidades. Ressalta-se a importância da administração e organização do processo produtivo e em especial da gestão e administração da força de trabalho como elementos constitutivos da identidade. Ênfase

especial é dada a etapa da colheita considerada unidade de análise, cujos elementos são analisados em cada organização separadamente. A partir de então, são apresentados os elementos que representam a configuração de novas identidades, cenários e tendências apontadas pelas organizações.

No capítulo 4 apresenta-se a interação das organizações pesquisadas com os mercados externo e interno, a partir do fim do Acordo Internacional do Café e da política governamental de regulamentação da atividade cafeeira. Enfatiza-se a rede de causalidade mútua na qual estão inseridas as tradicionais organizações produtoras, no contexto da modernidade. Procura-se analisar a participação ativa destas organizações na construção de suas identidades e ambientes a partir: dos novos arranjos institucionais, das novas relações entre governo e entidades privadas, da reorganização dos produtores dentro da cadeia produtiva e da participação política no contexto local e nacional.



## **1. CAPÍTULO: O OBJETO E O PROCESSO DE PESQUISA**

### **1.1 Objeto da pesquisa**

O objeto da pesquisa é o estudo do processo de construção, manutenção e mudança da identidade organizacional das tradicionais organizações produtoras de café do sul de Minas Gerais na modernidade.

O que se buscou a partir de então foi, situadas as organizações no contexto da modernidade no qual estão inseridas, compreender a forma como a organização, a partir da percepção de seus sujeitos, interpretam e participam das atuais mudanças no conjunto da atividade cafeeira, estando estas multidimensional e reflexivamente relacionadas. Procurou-se enfatizar como, a partir deste movimento coletivo, as organizações mantêm, mudam e constroem suas próprias identidades em conjunto com o sistema mais amplo.

### **1.2 Objetivos**

A partir do quadro acima o objetivo fundamental da pesquisa é: compreender como, a partir das complexas mudanças por que passam as tradicionais organizações produtoras de café do Sul-de-Minas, os sujeitos- organização, produtores e categorias de trabalhadores-recontextualizam e reparticularizam suas identidades e práticas sociais.

O objetivo principal pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- Investigar os ritmos próprios das transformações em cada organização pesquisada e as diferentes trajetórias anunciadas como produtos de suas próprias identidades;
- Realizar uma abordagem contextualista da mudança organizacional a partir da análise interativa dos contextos externos e internos das organizações;

- Observar a participação das organizações pesquisadas na construção da sua identidade e de seu ambiente em conjunto com ecossistema<sup>1</sup> mais amplo.

### **1.3 Perspectiva metodológica**

Em função do problema colocado, dos objetivos definidos e do referencial teórico adotado optou-se pela realização de uma pesquisa de natureza qualitativa. A opção por este tipo de pesquisa justificou-se pela natureza da pesquisa qualitativa que, segundo Godoy (1995), trata de captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, podendo ser melhor compreendido no contexto onde ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

A pesquisa qualitativa segundo Triviños (1992), tem o ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador com instrumento chave, processo e resultados são importantes, o significado é a preocupação essencial, é descritiva e indutiva.

#### **1.3.1 Escolha das Organizações**

Para investigar o processo de construção, manutenção e mudança da identidade organizacional selecionamos três organizações rurais, tradicionais fazendas produtoras de café, situadas na região do Sul-de-Minas. As características da cafeicultura sul-mineira constituíram diferenciais importantes na escolha da região: mais importante região produtora em termos quantitativos, produz cafés de qualidade, envolve maior número de pessoas no processo produtivo em relação a outras regiões produtoras, não mecanizável.

As organizações selecionadas têm suas origens relacionadas à cafeicultura e têm se destacado: por empreender mudanças no processo e organização da produção, na qualidade e venda de seus produtos. Tais organizações, embora não representem a maioria<sup>2</sup>, são importantes economicamente e na abertura de novos mercados, possuem influência política à nível nacional,

---

<sup>1</sup> Sob a influência dos desenvolvimentos da moderna teoria dos sistemas, as organizações não existem isoladas e não são auto-suficientes, ao contrário existem como elementos de um ecossistema mais amplo. (Morgan, 1996).

<sup>2</sup> Segundo dados do Diagnóstico da Cafeicultura em Minas Gerais (FAEMG, 1996), as maiores propriedades, acima de 50/ha, correspondem à 4% do total, 36% do parque e 32% da produção.

comercializam produtos diferenciados, desenvolvem estratégias próprias de comercialização e marketing no exterior.

A opção por um corte analítico nos setores mais modernos da cafeicultura sul mineira se justifica, pelo pressuposto de que neste setor vêm se processando com mais intensidade as mudanças que se pretende estudar, representando uma posição privilegiada para focar as relações sociais em seu processo de mudança.

### **1.3.2 Caracterização das organizações pesquisadas**

Quanto à organização do processo produtivo são organizações que empregam tecnologias modernas, produzem produtos de qualidade, possuem produtividade média duas vezes superior à média regional que é de 15,7 sc/ha. Quanto aos aspectos geográficos, caracterizam-se pelo predomínio de relevos acidentados, topografia montanhosa em sua maioria não mecanizável.

Quanto à administração são organizações profissionalizadas, operam a partir de dados relativos aos seus próprios custos de produção.

As trajetórias das três organizações coincide quando da criação conjunta de uma associação de promoção e marketing exclusiva dos cafés produzidos nestas organizações. A partir da criação da TQC (Top Quality Coffee), procuram desenvolver estratégias próprias de comercialização de seus cafés no mercado externo.

Ressalta-se que esta iniciativa resultou do descontentamento dos baixos preços recebidos pelos produtores brasileiros pelo seu produto, em consequência da crise por que passava a atividade nos últimos anos e pela pouca ou nenhuma credibilidade do produtor e produto brasileiro no exterior. O fato de pertencerem à mesma associação<sup>3</sup>, possibilitou tanto a observação de características comuns como a observação de trajetórias próprias, relacionadas às características de cada organização.

A fim de manter resguardadas as organizações, a associação e seus participantes, suas identidades não são reveladas. Para efeito de facilitar a análise distinguimos as organizações em : organização “A”, organização “B” e organização “C”.

---

<sup>3</sup> A organização “C” desvinculou-se da Associação durante a pesquisa.

As organizações possuem além da cafeicultura outras atividades agrícolas e pecuárias, como nosso trabalho está direcionado à produção e organização cafeeira nestas organizações, optou-se por considerá-la em separado, sem no entanto, desconhecer e desmerecer a importância relativa das outras atividades para estas organizações.

### 1.3.3 Método de investigação

O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso. Foram realizados estudos multicase de três organizações selecionadas.

O estudo de caso segundo Yin (1989), é uma forma de fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência. Seu uso se justifica, segundo o autor, como estratégia preferida quando há poucas possibilidades de controle sobre os eventos estudados e para responder como e porque certos fenômenos ocorrem.

O método apresenta proximidade teórica com os conceitos empregados no referencial teórico: multicausalidade, autopoiesis e organizações como construções sociais, permitindo desenvolver com propriedade a análise proposta.

### 1.3.4 Técnicas utilizadas para levantamento das informações

Como referência partiu-se inicialmente da técnica da triangulação empregada por Triviños (1987, p.138), segundo o autor esta técnica tem como objetivo básico: *“abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo. Parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorealidade social”*.

Segundo a técnica do autor o interesse do pesquisador se dirige: aos processos e produtos centrados no sujeito, aos elementos produzidos pelo meio e aos processos e produtos que tem sua origem na estrutura sócio econômica.

No entanto como necessidade surgida no decorrer tanto da coleta como da análise das informações, procurou-se estabelecer outras relações tripartides entre elementos e contextos da pesquisa como por exemplo: contexto, conteúdo e processos das organizações; identidade e trajetória de A, B e C; visão da organização, do produtores e dos trabalhadores do contexto auto-referente; visão da organização, contexto micro-regional, contexto macro-regional.

Os procedimentos utilizados para levantamento das informações foram:

- observação,
- entrevistas individuais e coletivas,
- questionários semi-estruturados,
- análise temática (reflexão teórica/acadêmica)
- trabalho em grupo.

Paralelamente utilizou-se como fonte de dados:

- documentos internos das organizações,
- documentos de entidades e associações políticas representativas do setor,
- material acadêmico,
- publicações do setor: jornais, livros, revistas, periódicos, artigos e entrevistas,
- dados estatísticos.

### 1.3.5 Processo de pesquisa

A realização da pesquisa empírica propriamente dita deu-se entre o segundo semestre de 1996 e 1997, neste período combinaram-se momentos distintos e complementares entre si: fase exploratória, fase principal e fase de análise e avaliação.

Na **fase exploratória** foram realizadas visitas à região e a algumas organizações, possíveis objetos de pesquisa. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em quatro organizações visitadas. Em seguida, procedeu-se a análise das entrevistas, avaliação das organizações estudadas e do quadro conceptual de referência. A partir de então redefiniu-se o problema de pesquisa, acrescentou-se temas e conceitos ao referencial teórico, a partir do que foi elaborado um novo roteiro de observação e selecionadas as três organizações pesquisadas. Destes procedimentos dependeram as fases subsequentes.

A **fase principal** iniciou-se após a análise dos resultados da etapa anterior. Esta fase compreendeu dois momentos e três movimentos distintos:

Num primeiro momento, janeiro a maio de 1997, privilegiou-se o movimento das organizações em conjunto, através da participação em reuniões da associação, das visitas técnico-educativas às fazendas dos associados e das reuniões de planejamento estratégico da associação como observador participante. Acompanhando, de um lado, as estratégias destas organizações que as colocavam em contato com clientes, instituições e situações próprias da modernidade e, de outro, participando de acontecimentos e eventos relacionados à cafeicultura como congressos, seminários e encontros dos quais também participaram estas organizações. Esta opção se justificou pelo fato das atividades econômico-políticas do grupo revelarem a forma dinâmica como estas organizações relacionavam com os representantes políticos à nível local e nacional, com associações de classe, entidades de pesquisa, conselhos, sindicatos, clientes, outras organizações enfim, com o conjunto das organizações sociais. Paralelamente foram feitas novas visitas as organizações, observação do processo produtivo e entrevistas.

Num segundo momento, maio a setembro de 1997, priorizamos a época e atividade da colheita como momento privilegiado da pesquisa. Pois a “colheita” revelava aspectos próprios do processo produtivo, da dinâmica das relações no contexto interno das organizações, aspectos relacionados as dimensões constitutivas da identidade organizacional e a sua integração com o contexto mais amplo. Nos diferentes momentos desta fase realizamos entrevistas com as diferentes categorias de trabalhadores, gerentes, fiscais, turmeiros, trabalhadores assalariados fixos e eventuais, colonos-moradores e ex-moradores.

Na **fase de análise e avaliação** procedeu-se a interpretação das informações obtidas à luz do referencial teórico utilizado e sua incorporação na dissertação. Aspectos comuns às organizações foram analisados em conjunto e os que as diferenciavam entre si foram ressaltados.

A abordagem teórica, apresentada no próximo capítulo, foi sendo retroalimentada pelas informações da pesquisa e suas análises. Categorias analíticas como as dimensões constitutivas da identidade organizacional, por exemplo, foram adaptadas ou elaboradas a partir do estudo empírico.

## 2. CAPÍTULO: CULTURA E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### 2.1 O uso do estudo da cultura nas organizações

Antes de apresentarmos nossa perspectiva teórica de análise das organizações procuramos, de forma introdutória, apresentar as abordagens predominantes nos estudos sobre cultura nas organizações, os limites e possibilidades daí decorrentes.

As relações estabelecidas entre antropologia e administração podem ser verificadas ao longo da trajetória das duas disciplinas, como observa Jaime Júnior (1996): seja na influência do funcionalismo estrutural inglês via a experiência de Hawthorne em 1927, seja no ensino da antropologia em escolas inglesas e francesas<sup>4</sup> de administração colonial.

O conceito de cultura que, em primeira instância, aproxima os dois campos de saber: administração e antropologia, tem nesta última sua base conceptual e, como é próprio às “ciências sociais”, não possui significado unívoco, suportando diferentes significados relacionados às diferentes correntes teóricas que conformaram a própria antropologia enquanto área de conhecimento.

As pesquisas e incursões no campo da cultura organizacional, de forma consciente ou não, operam com vertentes teóricas que refletem diferentes visões de mundo, o que torna necessário a compreensão dos significados destas diferenças. *“Parece lícito supor, que não há qualquer teorização sobre organizações, e portanto, não há qualquer intervenção em organizações que não contenha explícita ou implicitamente, uma determinada concepção de cultura”*, afirma Motta (Freitas 1991, p.13).

A sistematização de Freitas (1991), baseada nos escritos de Smircich, oferece um panorama das aproximações entre a teoria das organizações e a antropologia cultural. A partir

---

<sup>4</sup> Bastide (1979), Evans Pritchard (1978)

dos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é “organização”, “cultura” e “natureza humana”<sup>5</sup>, são identificados os conteúdos e os paradigmas correspondentes à cinco áreas básicas da pesquisa cultural nas organizações: administração comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e perspectiva estrutural. Com base na combinação dos pressupostos correspondentes, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas: como uma metáfora, algo que a organização é, ou como uma variável, algo que a organização tem.

As correntes da administração que assumem o paradigma funcionalista vêem a cultura como variável, ou como a presença de atributos claramente definidos que podem ser manipulados de maneira mecanicista e instrumental, nestas correntes sobressaem-se as preocupações com a previsibilidade e controle organizacional. Em contrapartida as correntes relacionadas às perspectivas: simbólica (significados compartilhados), cognitiva (conhecimentos compartilhados) e estrutural (manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes) vêem a cultura como metáfora. As análises que compreendem as organizações enquanto construções sociais, enquanto formas particulares de expressão humana, enfatizam as experiências subjetivas no fenômeno organizacional.

Algumas observações a respeito da aplicação dos estudos sobre cultura nas organizações fazem-se necessárias:

Embora sejam antigas as aproximações entre as duas disciplinas, administradores e antropólogos respectivamente parecem não conhecerem bem o campo de atuação um do “outro”, como relata Jaime Júnior (1996), em artigo no qual investiga as representações que administradores constroem de antropólogos e vice versa.

O “boom” dos estudos sobre cultura organizacional na teoria das organizações, nos anos 80, tanto no mundo acadêmico como em publicações da imprensa, foi atribuído por vários autores ao surgimento do Japão como líder do poder industrial. O fato do Japão, após a Segunda Guerra Mundial, ter se tornado um império econômico e as organizações japonesas assumirem uma importância no cenário mundial, foram associados à cultura e à forma particular de vida do

---

<sup>5</sup> Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes, ver quadro ilustrativo: Freitas (1991:3).



povo japonês. O que resultou em tentativas de cópias de modelos japoneses de administração e gestão por parte de inúmeras empresas ocidentais. Tais tentativas reforçam e são reforçadas por concepções utilitaristas que consideram reproduzíveis as práticas culturais independente de seus contextos.

A internacionalização de grandes corporações, as mudanças constantes como característica marcante do tempo atual, que geram incertezas a respeito dos valores abalando a confiança na liderança e o comprometimento das pessoas; o deslocamento da visão de subsistemas para uma visão mais holística, enfocando os pontos fortes e fracos das organizações como uma instituição humana no seu conjunto; as mudanças nos padrões de autoridade na sociedade atual e a quebra de uniformidade e coesão culturais decorrentes do acelerado desenvolvimento econômico nos últimos 20 anos, são também relacionadas como causas do interesse pela compreensão do relacionamento entre cultura e organização, como resume Freitas, (1991).

Não obstante as diferentes vertentes teóricas, os estudos sobre cultura organizacional se configuraram, em sua maioria, como um forte instrumento disciplinar. A idéia de que a cultura tem uma função de controle, ao invés de ser a expressão do carácter humano e as influências manipuladoras e autoritárias que resultam desta perspectiva são denominados por Morgan (1996) os “pontos fracos” da metáfora das organizações como culturas. Freitas (1991, p.18), de forma mais radical, considera a cultura organizacional em seu constructo como *“poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão”*. Dando um passo adiante na possibilidade das discussões sobre cultura organizacional contemplarem os conflitos implícitos e as relações de poder inerentes à qualquer organização, Fleury (1989), toma de empréstimo, politiza e amplia o significado do conceito de cultura organizacional proposto por Schein em 1984<sup>6</sup>. A autora considera que: *“Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a*

---

<sup>6</sup>Schein (1984), conforme pesquisa realizada por Freitas (1991), apresenta um dos conceitos mais ricos relacionado ao estudo da cultura nas organizações. De forma que a perspectiva ampliada por Fleury(1989), tem aberto novas e inéditas possibilidades para pesquisadores brasileiros.

*identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”*(Fleury 1989, p.22).

Contudo o caracter instrumental predominante nos estudos sobre cultura nas organizações relaciona-se aos fundamentos sobre os quais se constituíram a própria teoria das organizações na sociedade capitalista moderna, revelando quase sempre a necessidade de controle sobre indivíduos e processos produtivos para maximização do lucro. Como nem tudo é transparente no mundo das organizações e o comportamento humano não é de todo previsível, a cultura se constituiu neste cenário como elemento chave para explicar comportamentos tido como irracionais, incoerentes e pouco compreensíveis, segundo a lógica racional cartesiana e os princípios clássicos da administração. *“A preocupação gerencial com o mundo simbólico emerge, justamente, quando um modelo de legislação explícita torna-se inadequado em termos de mecanismo de controle”* (Spink 1991, p.26 ). Em decorrência, acrescenta o autor, *“crescem os argumentos de que as organizações empresariais serão cada vez mais caracterizáveis pelo aumento generalizado de controle simbólico, que deixará seus funcionários cada vez mais servis”*.

No presente trabalho, a cultura como metáfora é um caminho, associado à outras abordagens da teoria das organizações, numa perspectiva transdisciplinar, com a finalidade de chegar à compreensão da dinâmica dos processos sociais em questão. Como não se trata de desvendar a cultura de uma organização apenas, categorias comuns às análises da cultura organizacional poderão ser utilizadas quando ajudarem na compreensão de como fazendeiros e trabalhadores das organizações pesquisadas relacionam tradição, modernidade e mudança em suas relações e; como estas diferentes percepções revelam o processo de mudança e construção coletiva da identidade organizacional.

A interpretação das organizações como fenômenos sociais, da qual somos partidários, tem na cultura um importante artefato epistemológico. A seguir, procuramos relacionar como a antropologia desenvolveu a perspectiva de análise significacional da cultura e como esta perspectiva resultou para a teoria das organizações na abordagem das organizações como representações sociais.

## 2.2 A perspectiva de análise significacional da cultura

A antropologia teve sua gênese e constituição associada à própria construção do conceito de cultura. As escolas evolucionistas, difusionistas, funcionalistas e estruturalistas em seus contextos, refletiam as transformações e os questionamentos pertinentes à formação da moderna sociedade européia,<sup>7</sup> reformulando e ou criando novos conceitos concomitantes à cada novo momento e movimento. *“Os pressupostos utilizados pelas várias escolas antropológicas, para a compreensão das sociedades distantes e diferentes de seus contextos de origem, irão constituir o núcleo do conceito de cultura, em suas várias versões”*, afirma Barros (1994, p.10). Disciplinas, como por exemplo, sociologia, filosofia, linguística e psicanálise também influenciaram a formação das bases teóricas e metodológicas da disciplina.

Como as descrições e vinculações das diferentes versões do conceito de cultura não constituem objeto deste estudo, trata-se pois de relacionar o conceito de cultura a partir da perspectiva que orienta este estudo. Interessa particularmente a perspectiva de análise significacional da cultura, adotada pela antropologia contemporânea. A partir desta perspectiva, *“a cultura passa a ser pensada como um processo pelo qual os homens orientam e dão significado à suas ações através de uma manipulação simbólica que é atributo fundamental de toda a prática humana”*, como afirma Durhan (1977, p.34). Por manipulação simbólica entendemos o processo contínuo e dinâmico de atribuição de significados pelos sujeitos sociais à realidade cultural compartilhada, não se tratando pois de um atributo psicológico individual.

*“A efetividade material da vida social, sua praticabilidade e operacionalidade, deixam de existir em sentido absoluto, passando a ser uma projeção de uma dada ordem cultural. Nesta perspectiva, os interesses e comportamentos práticos do homem, passam a ser analisados como que instalados simbolicamente, e intimamente ligados à ordem cultural”* (Sahlins citado por Barros 1992, p. 62).

Longe de se constituir numa variável dependente de uma lógica econômica e pragmática, como afirma Ivo (1983), a cultura revela a inexistência de uma racionalidade universal.

---

<sup>7</sup>Para uma retrospectiva histórica da antropologia: “Relativizando: Uma Introdução a Antropologia Social”, (Da Matta, 1981); e Dicionário de Ciências Sociais, FG RJ. 1987.

*“Sem se confundir com um ornamento, a cultura se constitui, como a própria condição para a vida coletiva, à medida que instala um território de inteligibilidades, cujas determinações não são universais, mas referentes a contextos de articulação específicos”* (Barros 1992, p.15).

Com o objetivo de tornar claro a origem e situar teoricamente a perspectiva acima relacionada, dentro dos limites temáticos deste trabalho, resumimos algumas colocações da obra de Geertz, citado por Azzan (1993), procurando relacionar a teoria interpretativa da cultura, tal com é chamada por Geertz, à compreensão das organizações como representações sociais. Dois conceitos são fundamentais: cultura e intersubjetividade.

*“O conceito de cultura que eu proponho... é essencialmente semiótico<sup>8</sup>. Acredito, como Max Weber, que o homem é um animal suspenso em teias (de significado), e a análise delas, portanto, não deve se constituir numa ciência experimental em busca de leis, mas numa análise interpretativa em busca de significados”* (Geertz, 1978, p.5).

Se afastando das abordagens mais objetivas que privilegiam o todo, as leis e instâncias, sua descrição e classificação, a abordagem interpretativa, toma os fenômenos sociais como símbolos interpretáveis. Com a intenção de interpretar a realidade e não de descrevê-la, se preocupa mais com o particular, privilegiando como categorias de análises os casos e interpretações.

A cultura como teias de significado demanda pois uma interpretação. Interpretar, nas palavras de Azzan (1993, p.137), *“é um exercício pleno de subjetividades e descrever envolve artificios mais convencionados, e, portanto mais objetivados”*. A antropologia interpretativa com a intenção de interpretar e compreender a realidade social, avança na criação de novas possibilidades de conhecimento e reconhecimento por parte do sujeito cognoscente e da realidade cognoscível. O conceito de intersubjetividade inaugura possibilidades, ao mesmo tempo que coloca novas-velhas questões das ciências sociais.

---

<sup>8</sup>Semiótica: arte dos sinais. Semiologia: ciência que estuda os signos e sinais ou sistemas de sinais (Dic. Aurélio, Nova Fronteira). “A semiologia enfoca as interações sociais através dos signos. Estuda as relações que os diversos grupos sociais estabelecem entre o campo dos significantes (semiológico) e o campo dos significados (epistemológico). Seu objeto consiste portanto em mostrar de que maneira se cria e se comunica o sentido da realidade social nos diversos grupos sociais.” (Serrano, M.M. in: Dicionário de Ciências Sociais. R.J.: F.G.V., 1978).

*“A antropologia interpretativa procura se constituir num modelo de explicação da realidade que leve em conta a subjetividade do sujeito social... pretende alcançar com uma abordagem intersubjetiva o caráter objetivo... a resolução só pode ser alcançada numa mediação que nascendo da subjetividade de quem interpreta, encontra, já cristalizada e objetivada, a subjetividade que da origem ao significado interpretado. A esse processo chamado de intersubjetividade, deve-se a possibilidade de objetivar a interpretação”.* (Azzan,1993, p.95, p.120). Conforme o autor, o caráter objetivo deve-se exatamente à possibilidade de uma interpretação intersubjetiva, pois que leva em consideração os horizontes do intérprete e do interpretado (que pode ser o texto), fazendo desta fusão de subjetividades algo objetivo.<sup>9</sup>

Podemos vislumbrar na perspectiva intersubjetiva três críticas caras à nossa compreensão das organizações como fenômenos sociais, refiro-me ao “objetivismo”, ou seja, à mistificação da organização como falso ato concreto, como faz referência Spink (1991); ao “subjetivismo”, que nega a realidade e alteridade do outro, e ao “confessionalismo” que consiste em tomar a experiência do etnólogo (pesquisador ou consultor) mais que seu objeto, como matéria privilegiada para análise (Geertz,1978).

Uma das preocupações de Geertz (1978, p.452) é *“ganhar acesso ao mundo conceitual no qual os sujeitos vivem, e assim criar a possibilidade de diálogo, pois o sentido é sempre um sentido-para e compreende-lo é compreender aquele para quem o sentido se faz: “Qualquer que seja o nível no qual se opera, e intrincadamente, o princípio norteador é o mesmo: as sociedades como as vidas já contém suas próprias interpretações. Precisamos aprender a como ganhar acesso à elas”.*

*“A busca é de acesso ao mundo conceitual do outro na tentativa de compreender as respostas que estes deram aos seus desafios, e assim fazendo possibilitar a emergência de um diálogo intersubjetivo entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados”,* afirma Barros (1992, p.24).

---

<sup>9</sup>Para aprofundar a discussão sobre intersubjetividade e para crítica ao objetivismo ver: Ricouer, Paul. O conflito das interpretações. R.J:Imago,1978.

Neste sentido a antropologia contemporânea impõe como condição necessária da análise um diálogo, um processo de comunicação e troca no qual pesquisador e pesquisado operam simultaneamente.

Há críticas à Geertz feitas por Shankman, Kessing citados por Azzan (1993), de que tendo esboçado teoricamente um modelo hermenêutico de análise, o autor não chegue entretanto à realiza-lo, pois na prática, parece mais inspirado pela descrição; se consegue relatar as características de uma dada cultura, não deixa transparecer os sujeitos da ação social. Segundo o mesmo autor, na etnografia o texto aparece impositivamente; os sujeitos que interagem na vida social, uma vez retratados no texto, perdem a dimensão de suas vidas, quase não aparecem a não ser quando são descritos.

No entanto, Azzan assim como Geertz reconhecem que a antropologia interpretativa é um projeto em desenvolvimento, um campo teórico em fase de discussão e, a antropologia muito já avançou em suas análises na tentativa de clarificar os sujeitos sociais, atores que cumprem papéis dos quais têm consciência, transformando autores do texto (sociedade,cultura), em autores no texto (Azzan, 1993). Esta afirmação é reforçada por Barros (1992, p.20), segundo o qual:

*“A antropologia contemporânea vem procurando resgatar na análise da cultura o espaço da história, do sujeito, do indivíduo e da ação, recalcados em nome de uma gramática do funcionamento do espírito humano, construída pela perspectiva estruturalista”.*

Nesse sentido Velho e Viveiros de Castro (1977, p.19) mencionam que: *“Se a sociedade e a cultura estão sempre se refazendo, tal processo não limita aos sujeitos concretamente existentes o papel de marionetes de forças impessoais. Os indivíduos concretos em suas biografias, interpretam, mudam e criam símbolos e significados, evidentemente vinculados à uma herança, à um sistema de crenças”.*

Durhan (1977, p.34) afirma que *“a análise da cultura é necessariamente uma análise da dinâmica cultural, isto é, do processo permanente de reorganização das representações na prática social, representações que são simultaneamente condição e produto desta prática”.*

Pagés (1987) propõe uma interpretação dos textos culturais próprios às organizações, compreendidos dentro das condições históricas que tornam estes textos necessários como processos e não como fatos definitivos.

Schein (1996) afirma estar faltando na maioria dos métodos de pesquisa ancorar os conceitos na realidade observada: *“Os conceitos para compreensão da cultura organizacional só tem valor quando derivam do comportamento real da organização, quando fazem sentido para a organização no presente e quando são suficientemente definidos para gerar estudos futuros. A cultura precisa ser mais observada, que medida”*(Schein 1996, p.229)

O conceito de cultura, e sua permanente atualização, parece ser o mediador comum na recuperação dos sujeitos interlocutores em seus processos de interação social, tanto nas análises da antropologia como nas das teorias das organizações. *“As possibilidades de interação ou relação entre administração e antropologia se dariam, sobretudo, pela via da utilização do conceito de cultura. Na medida que administradores adotam o conceito de cultura em suas análises, iniciam uma discussão entre as disciplinas”*, afirma Jaime Júnior (1996, p.131).

Assim, aproximações e avanços vão se constituindo num fazer científico interativo que aproxima as duas disciplinas. As análises das organizações como construções sociais, e da cultura como processo dinâmico, “dinâmica cultural”, tornam o cotidiano vivido e representado pelos sujeitos sociais uma instância privilegiada de análise social, inserindo o sujeito na construção da realidade social, na produção científica, ao mesmo tempo que cria possibilidades para compreensão dos processos de mudança.

Outras abordagens mais ousadas avançam inserindo o sujeito na realidade social e na própria produção científica, anunciando novos contornos para antropologia, administração e para teorias do conhecimento. As propostas de uma hermenêutica<sup>10</sup> vão se somando às teorias interpretativas.

Thompson (1995), propõe uma hermenêutica de profundidade como referencial teórico geral para análise dos fenômenos culturais, vistos pelo autor como “formas simbólicas em contextos estruturados”. A tradição hermenêutica, segundo Thompson, chama atenção para as condições hermenêuticas da pesquisa sócio-histórica: *“Um campo sujeito, construído em parte pelos sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas cotidianas, estão constantemente interessados em compreender à si próprios e aos outros. Na consecução da pesquisa sócio-histórica, procuramos compreender e explicar uma série de fenômenos que são, de algum modo,*

---

<sup>10</sup>A hermenêutica interpretação dos sentidos das palavras e textos considerando-se os aspectos culturais e históricos como contextos de sua produção. Esta ciência teve sua origem relacionada a interpretação dos textos sagrados.

*e até certo ponto, já compreendidos pelas pessoas que fazem parte do mundo sócio-histórico, estamos procurando em outras palavras, reinterpretar um domínio pré-interpretado*” (Thompson 1995, p.33).

Azzan (1993), propõe que se deixe as teorias do significado e mergulhe numa teoria da ação, abandonando a semiótica e assumindo a hermenêutica: *“Não é possível conceber a interpretação senão como ação. Ela não tem um caráter meramente constatativo. Será preciso pensar a linguagem como uma função que não tenha por função única a representação. A linguagem não está fadada a apenas dizer as coisas, deve-se somar ao acervo de qualidades da linguagem a construção, o fazer. A linguagem como instância produtiva e não reprodutora em relação ao sentido”*. *“O antropólogo e o nativo estão na linguagem, e é a ação dela que vale para ambos não sua significação”* (Azzan, 1993, p.158, p.170, p.173).

Questões tão abrangentes e profundas obviamente não pretendem ser respondidas ou solucionadas no âmbito desta dissertação, mas vale como indicativo do que muito bem nos diz Ricoeur (1978, p83.) *“...Não existimos nem em horizontes fechados, nem num único horizonte. Não há horizonte fechado, pois podemos nos transportar para outro ponto de vista e para outra cultura. Seria uma robinsonada pretendemos que o outro seja inacessível. Mas não há horizonte único, pois a tensão entre o outro e o próprio é insuperável”*.

Estes são alguns desafios que a abordagem significacional da cultura coloca para e na compreensão das organizações enquanto representações sociais.

### **2.3 As organizações como representações sociais.**

O estudo do comportamento humano nas organizações, suas diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, tem passado nos últimos vinte anos por inúmeras transformações (Dupuis, Aktouf, Amado, Faucheux, Lauren, Sansalieu, citados por Chanlat, 1990).

As *abordagens* tradicionais têm sido questionadas, de um lado, devido as transformações sociais recentes (declínio relativo da indústria americana, tercerização da economia, mudanças tecnológicas, antigas formas de organização da produção, internacionalização das trocas, etc), de outro lado, devido à formação em gestão, julgada geralmente muito técnica, quantitativa e etnocêntrica (Chanlat, 1990).



*“O universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, mitos, alegorias, etc”.* O simbólico, se confunde com a marcha da cultura humana em sua totalidade, afirma Durand (citado por Chanlat 1990, p.11).

O “ser humano”, “*l’être humain*”, como define Chanlat (1990, VIII) “*ser de pensamento e de palavra, enraizado no espaço e no tempo, ser de prazer e de pulsão que se constrói em sua relação com o outro, ser simbólico para quem a realidade deve fazer sentido, ser que procura sua existência na luta entre sofrimento e prazer, não pode ser reduzido à um objeto, um recurso ou a uma variável à dominar*”. O ser humano é muito mais complexo para se deixar conformar dentro de uma concepção reduzida, utilitarista, acrescenta Morin (citado por Chanlat 1990, XIX).

Esta pregnância “simbólica”, na expressão de Cassirer, característica de toda vida coletiva, não escapa ao universo organizacional. “*A organização como espaço particular da experiência humana, é um meio que faz surgir todo um simbolismo*” (Chanlat 1990, p. 10).

Segundo o mesmo autor, o universo organizacional é um dos campos onde pode-se observar a subjetividade e a atividade de reflexão humana em ação. Para isto, propõe uma antropologia das organizações que possa, segundo suas palavras, reunir o que estava separado, colocar em evidência as dimensões largamente esquecidas, reafirmar o papel do sujeito, da experiência e do simbólico nas organizações. São propostos como elementos de análise e dispositivos de pesquisa cinco níveis em interação entre si: o nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo. Cada nível por sua vez, analiticamente dissociável e concretamente indissociável dos quatro outros.

*“Como uma construção social de um gênero particular, a organização pode ser vista como um sistema que coloca em jogo dois outros grandes sub-sistemas: o sub-sistema estrutural-material, de uma parte, e o sub-sistema simbólico de outra parte. Enquanto o primeiro remete às condições econômico-geográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens e serviços, o segundo, remete às representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretando, organizando e legitimando as atividades e relações que homens e mulheres mantém entre si. Esta ordem organizacional é por definição sempre instável”* (Chanlat 1990, p.20).

O simbolismo construído a partir da experiência humana nas organizações é marcado por uma tensão característica de nossas sociedades industriais entre, de uma parte, a razão econômica que estreita o sentido concebido ao trabalho e, de outra parte a existência humana em sua procura contínua de significação, conclui Chanlat. O entusiasmo atual pela noção de ‘cultura organizacional’ é o sinal desta doença existencial e do caráter simbólico da atividade humana (Chanlat,1990).

Este debate fundamenta, em vários autores, a crítica à concepção objetivista das organizações:

As organizações e culturas organizacionais como representações sociais orienta o estudo da construção política da realidade para uma direção pouco trabalhada: a da intercessão do mundo vital e do sistema e para os processos de colonização do primeiro pelo segundo, discutido por Habermas (Spink, 1991).

Os problemas da sociedade entre mundo sistêmico: mercado, economia, política; versus o mundo vivido: domínio da ação comunicativa, linguagem e entendimento humano; decorrem do domínio do primeiro pelo segundo, caracterizando uma patologia da modernidade (Valenti e Silva,1995).

Por ter instalado a economia, o número e a coisa, no centro de seu universo, nossa sociedade parece ter esquecido o restante, quer dizer tudo que não possa ser reduzido a uma formalização qualquer (Gorz e Carllé citados por Chanlat, 1990).

Para o mesmo autor, a concepção do ser humano, homo econômicos, racional, reagindo aos estímulos externos e dentro de uma universalidade americana não basta ser questionada, deve ser completamente descartada. “Não é ela uma construção ideológica que tem por objetivo legitimar as ações das empresas e manter a ordem organizacional estável?”, pergunta.

Contra certos autores que pregam um imperialismo societal Giddens (1991), considera que a sociologia nos mostra bem como indivíduos pelo seu comportamento constróem a sua realidade social.

Produtor de sentido, o **homem simbólico** procura ressurgir no mundo organizacional que, mais que outros, tem a tendência, sobre a influência da razão e da ciência, de querer reduzir às cinzas a imaginação simbólica, afirma Sievers (citado por Chanlat 1990).

Estes diversos estudos e autores apontam para uma perspectiva de renovação dos estudos sobre comportamento organizacional, procurando dar conta da complexidade humana nas organizações. No centro das discussões, faz-se referência ao indivíduo, sujeito, participante de um determinado contexto organizacional, histórico que dá sentido à sua existência social. Esta nova perspectiva, põe à frente a complexidade, mostrando como todo fenômeno estudado é trespassado por elementos transversais, exigindo sobre o plano metodológico um conjunto de olhares que em seu cruzamento, apontem relações multicausais que, de forma menos parcial, possam observar a realidade tentando restituí-la em sua integralidade (Chanlat, 1990).

## 2.4 Cultura e identidade organizacional

Para os propósitos da pesquisa, iniciamos com uma conceituação genérica e abrangente do conceito de identidade, relacionada à nossa perspectiva teórica de análise da cultura, para em seguida relaciona-la ao estudo da identidade organizacional e aos nossos objetivos.

A preocupação com a identidade não é nova, a modernidade nasce dela e com ela. *“Trata-se de um paradigma emergente onde se cruzam tensionalmente múltiplas linhas de construção da subjetividade moderna”*, afirma Santos (1994, p.32).<sup>11</sup>

A modernidade se constituiu desde o início, instituindo uma tensão entre o geral e o particular, acrescenta Garcia (1993).

Não obstante o papel crucial dentro das ciências sociais e políticas na modernidade, a teoria da identidade conformou-se de início como uma teoria da unidade, da não contradição, da não diferença.<sup>12</sup> É a partir da antropologia que o conceito de identidade ganha novos contornos e se consolida como referente de uma identidade relacional e dinâmica. Os estudos sobre identidade étnica foram os que mais contribuíram para uma nova abordagem teórica do conceito.

*“Através das teorias acerca da representação simbólica, a antropologia concebe a relação entre o símbolo e o que ele simboliza como uma relação aberta e contingente que*

---

<sup>11</sup> “O primeiro nome da identidade é subjetividade”, Santos (1994). O autor analisa as tensões entre as subjetividades: individual & coletiva, contextual & universal a partir das duas grandes tradições da teoria social e política da modernidade. Uma investigação mais detalhada sobre o processo de formação de identidades no contexto da modernidade ver Marcus (1990).

<sup>12</sup>Veja por exemplo as preocupações centrais expressas nas obras de Durkheim, Weber e Hegel.

*confere pluralidade e determinação à função significante. Uma tal concepção fornece um modo de pensar a identidade diferente daquela que a representa como uma entidade dada, fixa e fechada, resultante de uma relação de determinação com certa instância que assim a funda, definido-lhe uma forma necessária”* (Garcia 1993, p.135).

A abordagem do processo de construção da identidade social e organizacional é portanto indissociável da abordagem cultural. A cultura enquanto código de significados, tanto age conformando padrões de conduta baseados em normas e regras sociais, simétricas ou assimétricas, que impactam o indivíduo estabelecendo limites e possibilidades como, estabelece um sistema de comunicação que *“rege o encontro e as trocas entre indivíduos, grupos e instituições, sejam eles iguais ou diferentes, homogêneos ou não”* (Barros 1992, p. 26). *“É através desta rede comunicacional, que dá a forma, o conteúdo e dinâmica às relações sociais, que seus sujeitos definem posições de forma recíproca, identificando-se e atribuindo identidades”* (Soares 1984, p.64).

*“Sabemos hoje que as identidades sociais não são rígidas nem muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação. Mesmo as identidades aparentemente mais sólidas, como países latinos americanos, países africanos, homem, mulher... escondem negociações de sentido, jogos de polissemia, choques de temporalidades em constante processo de transformação; responsáveis em última instância pela sucessão de configurações hermenêuticas que de época em época dão corpo e vida à tais identidades. Identidades são pois, identificações em curso”,* afirma Santos (1993, p. 31).

Para uma breve revisão da discussão sobre identidade, em função da sua relevância para nosso trabalho, partimos de Barros (1992), que a partir de diversos autores<sup>13</sup> sistematiza o conceito de identidade social e enumera algumas de suas características principais.

Segundo o mesmo autor *“A identidade social expressa a organização social de um grupo ou de uma sociedade<sup>14</sup>, constituindo-se como um processo de representação coletiva, resultado do próprio reconhecimento social de suas diferenças. Como tal, a identidade se produz como algo dinâmico e processual, nas interseções entre os indivíduos e seus grupos e entre estes e outros grupos considerados diferentes. A identidade expressa além das formas de*

<sup>13</sup>Velho,1986; Brandão,1986; Bauru,1980 e outros. ( Ver Barros 1992, cap.3).

<sup>14</sup>..ou de uma organização.. para nossos propósitos.

*produção de bens e das formas de organização da vida coletiva, as concepções e idéias fundamentais para a conduta dos sujeitos: a visão de mundo, o sentido da vida, os projetos, construídos a partir dos saberes, dos valores, das emoções que qualificam a tudo e a todos". "Sendo um elemento fundamental na organização e constituição de uma cultura, a identidade não pode ser com ela confundida. Para que o conceito mantenha sua operatividade, a identidade deve ser compreendida enquanto algo mais dinâmico, porém mais situacional, que revela a utilização de elementos culturais por sujeitos singulares". (Barros 1992, p.33).*

A identidade social caracteriza-se pois, segundo este autor, como: um fenômeno dinâmico, que estabelece as possibilidades de reconhecimento e localização social; uma realidade não substancializada, que deve ser tomada como um fenômeno essencialmente simbólico; construída de forma situacional e contrastiva isto é, através de uma manipulação simbólica estratégica no interior das relações; operativa e funcional, objeto de uma manipulação estratégica ou conjuntural podendo gerar processos de transformação, extermínio, resistência e ou preservação; objeto de participação subjetiva, apesar de anterior ao indivíduo, se consolida como uma experiência pessoal através de processos inter-subjetivos de incorporação e aprendizagem.

O caráter processual, contrastivo, situacional e dinâmico do conceito de identidade, conforme sublinhado, tem importância ímpar em nossa pesquisa. Pois pretendemos, como já foi dito, compreender como, a partir das complexas mudanças na tradicional cafeicultura sul-mineira, os sujeitos: organização, fazendeiros e trabalhadores recontextualizam e reparticularizam suas identidades e práticas sociais. Nota-se aqui a inclusão de um terceiro "sujeito", a organização que tem a particularidade de se apresentar ora como um contexto, e ora como um sujeito diferenciado, que define e é definido pela ação dos indivíduos que dela participam. Quando nos referirmos à organização mantendo ou mudando as respectivas identidades, o faremos na perspectiva apontada por Morgan(1996): quando se fala sobre uma organização agindo ou sustentando a sua identidade, mais correto seria fazer isto em termos de pessoas chaves envolvidas, uma vez que as organizações não pensam nem agem, os membros das organizações é que o fazem e aquilo que se reconhece como organização é um produto de seus pensamentos e ações. Trata-se segundo Wood Jr e Caldas (1997), de perceber como as várias formas de identidade articulam-se numa dinâmica complexa, caracterizada por ações simultâneas dos vários atores organizacionais, definindo e redefinindo continuamente percepções e realidades. O

conceito de identidade, entendido de forma complexa e integrada, é fundamental para compreensão dos fenômenos organizacionais. Ao referir-se as identidades em confronto o presente trabalho toma-as enquanto identidades sociais referenciadas em traços comuns da tradicional cultura cafeeira, privilegiando mais aspectos coletivos que individuais e psicológicos.

Com o intuito de fornecer elementos para compreensão do dinâmico processo de identificações em curso nas tradicionais fazendas de café sul-mineiras, dentro do contexto da modernidade, propomos partir de alguns elementos, “configurações”, que auxiliem nas análises das identidades organizacionais e na compreensão das mudanças em curso.

#### **2.4.1 Componentes para análise da identidade organizacional**

*“A análise da identidade deve-se dirigir sempre para a compreensão dos referenciais utilizados para a sua construção, sua diversidade e manipulação no interior do próprio grupo social à que se refere e ao processo de comunicação que estabelece com o que lhe é exterior”* (Barros,1992:44).

Devemos, conforme Thompson (1995), examinar a natureza das formas simbólicas e sua relação com os contextos sociais nos quais são produzidas, transmitidas e recebidas.

Para entender como a identidade é empregada e articulada de forma situacional e dinâmica, destacamos algumas dimensões já investigadas por antropólogos, cientistas sociais e por estudiosos das organizações: as dimensões do tempo, da memória, da territorialidade e espaço. Outras, tomadas como “símbolos identificatórios” na perspectiva de Velho (1986:51), são por nós identificadas a partir das singularidades das organizações investigadas.

#### **2.4.2 Dimensão da territorialidade**

O fato de pertencer à um determinado espaço geográfico, histórico, econômico e afetivo são elementos importantes na construção das identidades. Mesmo que na modernidade o Estado tenha como uma de suas funções políticas promover uma homogeneidade cultural no interior de seus territórios, na prática, pertencer à uma determinada região cria um sentimento compartilhado de identidade.

A dimensão da territorialidade é, tomada juntamente com a questão da historicidade, um dos elementos cruciais no engendramento da identidade, em cujo cruzamento a memória se exercita, afirma Silva (citado por Barros, 1994).

*“Todo individuo é em efeito originário de um determinado espaço, se desenvolve dentro de um meio particular, ocupa uma posição profissional, trabalha numa organização determinada e desaparece um dia em qualquer parte. Estas partes são elas mesmas integradas a espaços mais amplos. Este enraizamento espacial é a razão pela qual as posições ocupadas, à título individual ou coletivo, sejam objetos de investimentos de todos os gêneros (afetivo, material, político, etc). Originários deste enraizamento, estes investimentos reafirmam as identidades pessoais e coletivas. A organização é um meio particular que fornece numerosos exemplos”* (Chanlat 1990, p.12) .

Nas organizações rurais, em particular, este sentimento é ainda permeado pelas condições físicas, geográficas e ecológicas que delimitam possibilidades e limites ao desenvolvimento das organizações. A “cafeicultura de montanha”, por exemplo, é uma expressão e atividade que, em sua complexidade, nos remete: à determinadas formas de relações e organização do trabalho, de exploração da terra; a certas características de produtos; a um comportamento social e político singulares e; a uma linguagem própria. Pressupomos que o sentimento de pertencer a uma dada região, influencie, dentre outras instâncias, as estratégias de manutenção e ou crescimento das organizações, as opções de diversificação, os projetos para o futuro e o grau de mobilidade dos sujeitos envolvidos.

### **2.4.3 A dimensão do espaço**

Uma dimensão um tanto afastada das ciências sociais, a noção de espaço foi iluminada pelas pesquisas relacionadas à psicologia do desenvolvimento. Esta noção oferece, segundo Fischer (1990), uma alternativa à compreensão dos fenômenos organizacionais, de um lado na análise das relações no espaço de trabalho, e de outro, tomando o espaço como uma das dimensões culturais da organização.

*“Todo ser humano se enraiza simultaneamente no tempo e no espaço. As organizações, as sociedades e os universos também”* (Chanlat,1990:161)

Caracterizado como um universo de práticas de intervenções diversas, o espaço permite mostrar que o comportamento humano não é um sistema passivo. Ele mostra a natureza psicossocial do universo de trabalho, “ele nos informa sobre até que ponto o trabalhador aceita, utiliza, investe ou rejeita seu trabalho; ele é valorizado como uma relação a partir da qual ele tenta recriar sua identidade.

Como nos mostra Fischer, “todo espaço organizacional, é um lugar, por sua vez, dividido e imposto que a pessoa, no seu cargo ou posição, tenta, apesar das dificuldades, se apropriar, um lugar rico simbolicamente, um teatro de interação, um lugar de enraizamento”. Isto explica porque é difícil de se desvincular de um espaço ao qual se está ligado. Porque o espaço, explica Fischer, fixa de alguma forma a identidade pessoal e social.

Construção social e cultural, o espaço não faz mais que refletir as relações que os homens estabelecem com a natureza e com os outros homens. “*O espaço organizacional, englobando os espaços coletivos e individuais de trabalho, é ele mesmo submisso à espaços mais amplos: o espaço da sociedade e do mundo*” (Hall e Braudel citados por Chanlat 1990, p. 167).

Um conceito complementar ao de espaço é o de “apropriação”. A apropriação engloba formas de interação que exprimem, a partir de uma ocupação ou de uma utilização particular do espaço, uma afirmação de si sobre os lugares. Um sentimento de pertença e de intimidade. A forma de apropriação de um determinado espaço, permeada pelas relações de poder, nos diz simultaneamente das interações sociais e das particularidades de cada indivíduo; refletindo a identidade individual e coletiva.

No Brasil, afirma DaMatta (1991:34), o espaço se confunde com a própria ordem social: “*Sem entender a sociedade com suas redes de relações sociais e valores, não se pode interpretar como o espaço é concebido*”.

#### **2.4.4 A dimensão do tempo, da história e da memória**

A partir destas dimensões pode-se identificar continuidades e rupturas, que revelam como identidades coletivas e individuais negociam em contextos novos.

É a partir destas dimensões que a identidade constrói uma espécie de continuidade temporal (Barros, 1992). As tradições e o passado são sempre objeto de um reinvenção operada



pelas condições do presente. Mais do que podermos dizer que o presente é reflexo ampliado do passado, deveríamos poder dizer que é este que se ilumina dos reflexos ativos do presente, afirma Duarte (1985).

*“Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, seus objetivos. Os incidentes críticos também são reveladores pois permitem que, certos valores importantes de serem preservados ou mudados, emergam com mais facilidade”*, (Fleury,1989: 23).

Tempo e espaço são duas dimensões inseparáveis que definem os quadros geo-históricos da ação humana. O tempo nos remete aos ritmos biológicos, psicológicos e sociais que marcam as atividades individuais e coletivas. Toda coletividade é mais ou menos marcada profundamente por um passado, um presente, um futuro e insere ou não suas atividades dentro de um ciclo. O tempo de uns não é o tempo dos outros. Ele é função do tipo de sociedade no qual se vive. O escoamento dos dias não se dá mesma forma nos países e regiões. O universo organizacional não escapa à esta constatação, afirma Chanlat (1990).

Em oposição à uma visão hegemônica, linear e homogênea do tempo, a temporalidade, como uma construção social, como experiência em sua diversidade, nos remete à interpretação dos múltiplos e sobrepostos fragmentos de identidade na sociedade moderna (Marcus,1990) e; evidencia determinadas representações fundantes da identidade de indivíduos, grupos e organizações.

Tradição e modernidade, por exemplo, são conceitos que podem ser apropriados e combinados pelos sujeitos, de forma complementar e dinâmica. Em oposição às análises que os tomam enquanto elementos opostos, pode-se, a partir de um perspectiva relacional, vislumbrar estruturas próprias de desenvolvimento, decorrentes de novos e velhos processos de recontextualização e de particularização das identidades e práticas.

#### **2.4.5 Dimensão da organização do processo produtivo**

A organização do processo produtivo é um elemento multidimensional, sua compreensão requer o conhecimento do conjunto processual da atividade, das formas utilizadas para organizar o trabalho, das tecnologias empregadas, das características da sociedade mais

ampla e de sua época. A nível intra-organizacional o processo e a organização tanto da produção, quanto do trabalho e da tecnologia são indissociáveis, podendo ser no entanto, analiticamente considerados individualmente. O processo produtivo, a tecnologia e as relações de trabalho, multidimensionalmente combinados são em nível mais amplo condicionados e condicionantes de variáveis políticas, econômicas, tecnológicas e sociais.

Em se tratando da cafeicultura, a organização do processo produtivo refere-se, à administração e gestão de *“um sistema de cultivo de produção que, significa a maneira de combinar e realizar um conjunto de práticas na lavoura, nas fases de implantação e condução do cafezal e nos seus tratos”*, (Mattiello 1995, p.1).

A organização do trabalho, dimensão do processo produtivo, é considerada como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional, ganhando portanto maior relevância em nossa análises. *“Ao definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder, esta categoria fornece o referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico”*. (Fleury 1989, p.24).

A organização do trabalho transcende o universo restrito do trabalho, definindo lugares sociais para os diferentes sujeitos e possibilidades de interação entre si, afirma Barros, (1992). Segundo este autor no contexto das tradicionais fazendas produtoras de café, pode-se dizer que a organização do trabalho assume o sentido de um delimitador estrutural que, através das regras definidas pelas singularidades da cultura do café, pelo contexto onde as fazendas se inserem, pelos próprios modelos de administração, ordena as relações sociais entre os diversos sujeitos envolvidos.

A análise da organização do trabalho, em suas componentes tecnológica e social, possibilita, conforme Fleury (1989:24), a identificação das diferentes categorias presentes nas relações de trabalho e, subsidia o mapeamento das relações de poder entre essas categorias de empregados e entre áreas da organização.

As relações de trabalho como uma das formas de relacionamento social expressam características da sociedade mais ampla, sujeitas portanto a múltiplas determinações (Fischer,1989). Concomitantemente as relações de trabalho são próprias de uma organização, sendo neste sentido particularizadas, ou quando muito comuns a um grupo de organizações

semelhantes em relação aos aspectos tecnológicos, econômicos, geográficos e culturais, (Gomes et al, 1996).

As exigências de modernização do processo produtivo, na modernidade, influenciam na definição de novos modelos organizacionais que, dialeticamente implicam em mudanças nas relações de trabalho e nas identidades organizacionais. Tal qual o modelo de reflexividade proposto por Giddens (1991), na modernidade a reflexividade assume um caráter diferente, ela é produzida na própria base de reprodução do sistema e, consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informações renovadas sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu caráter. A mecanização enquanto tecnologia, por exemplo, forma segundo este autor um elemento essencial da reflexividade da modernidade e das discontinuidades que destacaram o moderno para fora do tradicional.

A organização do processo produtivo como dimensão reveladora da identidade organizacional também pode ser analisada como um sistema complexo de mútua causalidade (Maruyama citado por Morgan 1996), onde a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. Uma mudança tecnológica, por exemplo, representa mudança no processo produtivo e nas relações de trabalho, assim com uma mudança em cada um dos elementos representa mudança em todo sistema. A nível macro as mudanças na organização do processo produtivo relacionam-se à componentes políticas, econômicas, sociais e tecnológicas num sistema de causalidade mútua. *“A lógica de tais sistemas reside na rede de relações que definem e mantêm padrões de causalidade”* (Morgan,1996:260).

Para compreensão destas transformações na tradicional cafeicultura sul-mineira faremos referência, daqui em diante, ao paradigma da complexidade, abordagem que oferece uma grande contribuição ao nosso propósito de análise dos processos de mudança e construção da identidade organizacional.

As idéias dentro da teoria da autopoiesis, um dos conceitos fundamentais do paradigma da complexidade, aumentam, segundo Morgan, a compreensão da interpretação das organizações como construções sociais, as quais impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam, encorajando a considerar estas interpretações como parte do processo auto-referente através do qual uma organização tenta concretizar e reproduzir sua identidade.

Assim procura-se, a partir dos referenciais teóricos apresentados, uma abordagem

contextualista da mudança, proveniente da análise interativa dos contextos internos e externos (Fleury,1997). Pois, se a análise das dimensões da identidade e cultura organizacional podem fornecer uma compreensão mais profunda dos conteúdos no contexto interno da organização, alguns conceitos do paradigma da complexidade, como autopoiesis, podem ampliar a compreensão da mudança e identidade organizacional relacionando-as ao contexto externo e a forma como estas organizações operam no contexto da modernidade.

## **2.5 Paradigma da complexidade: perspectiva pertinente a análise das organizações como representações sociais.**

O paradigma da complexidade, conforme sua denominação indica, tanto nas ciências naturais quanto em suas posteriores adaptações às ciências sociais e à teoria das organizações, esteve sempre relacionado à compreensão dos fenômenos “complexos”. Constitui um belo exemplo de circulação de conceitos entre disciplinas distantes uma das outras e, o início de um esforço posterior no sentido da transdisciplinaridade, afirma Serva (1992). Segundo este autor, a nossa percepção indica que provavelmente a esfera organizacional seja aquela em que os homens compartilhem, em maior grau, ambiguidades, paradoxos, conflitos e ambivalências; talvez seja essa uma marca inelutável da pós-modernidade. Um paradigma que permita penetrar nesses paradoxos, jogando o seu jogo através de uma lógica também paradoxal, será sempre bem vindo.

Chanlat (1990), ao investir na renovação dos estudos em comportamento organizacional, afirma que essa posição epistemológica, referindo-se ao paradigma em questão, junta-se à de outros pesquisadores contemporâneos como Morin, Bateson e Serres que tentam dar conta da complexidade humana.

Serva (1992), relaciona as raízes históricas do paradigma da complexidade às pesquisas realizadas no Biological Computer Laboratory fundado por Herz Von Foerster em 1956, em conjunto com vários outros pesquisadores, dentre eles: Ross Ashby, Warren Mac Culloch, Humberto Maturana e Gordon Pask. Estes aprofundaram estudos sobre causalidade circular, auto-referência, papel organizador do acaso, mesclando conhecimentos da biologia e da cibernética. Vários marcos são assinalados por Serva como referências importantes às pesquisas realizadas na área:

O texto, considerado fundador, “On Self Organizing Systems and their Environments, escrito por Foerster em 1960, apresentado nos simpósios sobre sistemas auto-organizadores entre 1960-62, dos quais participaram, dentre outros autores: S. Cameron, M. Yovits, H. Zopf, G. Jacobi e G. Goldstein;

O Prêmio Nobel concedido à Ilya Prigogine em 1977 pela teoria das estruturas dissipativas, nova visão de ordem na natureza, ordem por flutuação; estreitamento e aproximação com a biologia molecular na busca da compreensão do “complexo”;

A obra: “O acaso e a necessidade” de Jaques Monod escrita em 1970 que clama pela renovação da ciência, ressaltando a compreensão do papel do acaso como ponto de partida para nova teoria das espécies;

Nas ciências sociais, a obra de Edgar Morin escrita em 1982 que consistiu numa tentativa de transdisciplinaridade científica e filosófica, fazendo interagir fenomenologia, dialética e teoria dos sistemas. Juntamente com os estudos de outros autores como: René Girard, Ivan Illich e Cornelius Castoriadis estes estudos buscaram dar forma as aspirações relacionadas à autonomia do sujeito, compreendida como autonomia dos indivíduos face à padronização excessiva imposta pela sociedade.

Ainda nas ciências sociais, Kickert (1993) relaciona uma série de estudos e aplicações do paradigma da complexidade. A popularidade nas ciências sociais da teoria da autopoiesis é creditada ao trabalho do sociólogo N. Luhmann escrito em 1984, que usa o modelo da autopoiesis para descrever como um sistema vivo é capaz de criar e recriar sua própria organização, em desenvolvimento de uma teoria mais geral dos sistemas auto-referenciais centrado no conceito chave de comunicação.

Habermas (citado por Giddens 1991, p.111), acerca das relações entre teoria da sociedade moderna em constante transformação, se refere a obra de Luhmann como: *“uma sofisticada teoria dos sistemas na qual está refletida a experiência de um jato de complexidade, através do qual a história mundial deu um salto em direção a uma sociedade mundial, produzindo interdependências completamente novas; entrelaçamentos que ultrapassam as intenções e ações dos sujeitos, tornando obsoletas as idéias que tínhamos acerca da auto-organização e do comando da sociedade”*.

A partir do trabalho de Luhmann, Teubner desenvolve uma abordagem autopiética para o Direito; e Jessop, sob uma perspectiva marxista, desenvolve um modelo de autonomia radical das sociedades, enfocando a capacidade do capitalismo se recriar apesar das iminentes crises. Ben-Eli, Lazlo e Jantsch, baseando-se também nos trabalhos do mesmo autor relacionam a auto-reprodução dos sistemas com a idéia de evolução, o que implica na consideração das mudanças organizacionais.

Kickert (1993), ressalta que todas as aplicações distanciaram do modelo original acabando por conformar novas idéias estranhas e distantes das formuladas originalmente, no entanto, afirma ser mais importante que discutir a aplicação e conversão do modelo original, observar como as idéias originadas do paradigma podem ser interessantes e relevantes para ciência administrativa e para compreensão da identidade organizacional.

Serva (1992), relaciona as possibilidades da aplicação do paradigma da complexidade na compreensão das organizações substantivas ou não burocratizadas e na análise das organizações públicas brasileiras.

Todos os autores citados fazem ressalvas importantes quanto a cautela necessária a aplicação de idéias originárias de um modelo biológico às ciências sociais. Tais estudos, não destinados inicialmente a sair dos campos científicos nos quais tiveram origem, foram conduzidos às ciências do homem notadamente em função do contexto sócio-político da modernidade, admite Serva, e foram transdisciplinarmente reapropriados em função do seu potencial criativo na explicação dos fenômenos sociais e nas imagens reveladoras de uma lógica organizacional própria, que compreende indivíduo e organização em sua complexidade.

### **2.5.1 Paradigma da complexidade: desdobramento teórico na teoria das organizações**

Vejamos alguns conceitos originais e seus desdobramentos teóricos na teoria das organizações e em especial sua contribuição na compreensão da mudança e identidade organizacional nas tradicionais fazendas cafeeiras do Sul de Minas.

O conceito de organização está correlacionado à idéia de sistemas e de ordem. Produtora de sistema ou unidade complexa a organização se afirma como disposição relacional que liga, transforma, mantém ou produz componentes, indivíduos ou acontecimentos. Inter-

relação, organização e sistema são concebidos numa reciprocidade circular. Enquanto disposição relacional a organização remete ao plano dinâmico da interação, sendo portanto superior a idéia de ordem ( Serva,1992).

O conceito de auto-organização, no campo da cibernética, foi tema gerador das primeiras pesquisas da complexidade. Na biologia o conceito tornou-se mais genérico e desafiante. Diferente de um programa cibernético, preparado por um ente exterior, o programa genético é um programa que se programa à si mesmo, isto é, um programa que tem necessidade dos produtos de sua leitura e de sua execução, para ser lido e executado por ele mesmo.

A lógica da causalidade mútua é considerada por Morgan (1996), como um meio de se tentar compreender e apreciar como a realidade explícita da vida organizacional se revela e é transformada em bases contínuas. Encoraja a compreensão de como a mudança se desenvolve através de padrões circulares de interação. Pensando a mudança como círculos e não como linhas, substitui-se a idéia de causalidade mecânica; A, ao invés de ser causa de B, podem definir-se um ao outro pelo fato de pertencerem ao mesmo sistema de relações circulares, afirma o autor. O sistema de mútua causalidade inclui componentes aleatórios, eventos, fazendo com que qualquer conjunto de condições iniciais possa levar a diferentes resultados finais.

Quanto mais complexo um sistema o for, maior será sua capacidade de operar com a desordem. Os sistemas mais complexos que conhecemos, como o cérebro e a sociedade dos homens, são os que funcionam com a maior parte de áleas, de desordens, de ruídos. *“O aumento da complexidade de um sistema conduz a passagem de um nível de organização à outro mais elevado e à novas propriedades emergentes, uma maior aptidão para assumir novas formas e uma maior propensão para novas disposições relacionais”* ( Serva 1992,p.31).

### **2.5.2 As organizações como fluxo e transformação: perspectiva para análise da mudança e identidade organizacional**

Morgan (1996), pioneiro no desdobramento e aplicação do paradigma da complexidade à análise organizacional, explora três diferentes imagens da mudança como metáforas da organização, cada qual capaz de fornecer um meio de explicação de como a realidade da organização pode estar embutida na própria lógica da mudança. As três imagens- autopoiesis, causalidade mútua e dialética- complementares entre si, se fundamentam no

reconhecimento de que a realidade organizacional explicável é formada por processos subjacentes, cada um com sua lógica particular.

Originário da cibernética e biologia, o paradigma da complexidade, apresenta duas perspectivas fundamentalmente diferentes das usualmente empregadas pela teoria das organizações, a respeito da mudança e da relação entre ambiente e organização. Ao contrário da concepção linear da mudança, predominante e familiar à sociedade ocidental, compreende-se a mudança como um fluxo contínuo, permanente e inesgotável, inerente à natureza e às relações sociais. Assim, a idéia de que as mudanças se originam no ambiente, ao qual as organizações devem se adaptar é substituída pela imagem das próprias organizações como fluxo e transformação: *“As relações estão sempre em estado de fluxo e a estabilidade, caso exista, está sempre no meio deste fluxo. Os sistemas complexos precisam ser apreendidos como processos, as próprias organizações vistas como fluxo e transformação, configuram processos de caráter aberto e evolutivo”* (Morgan 1996, p.260).

Em relação ao ambiente, este é compreendido como parte do próprio sistema. Esta idéia, um tanto estranha à teoria das organizações resulta de uma nova abordagem para a teoria dos sistemas desenvolvida por dois cientistas chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela. As organizações, no caso, são comparadas à organismos vivos, os quais segundo estes cientistas, são organizacionalmente fechados, bem como sistemas autônomos de interação que fazem referência somente à eles mesmos. As organizações enquanto sistemas auto-referentes, que se auto-reproduzem, são pois, sistemas fechados de interação e o ambiente é parte da organização do sistema, no qual cada elemento simultaneamente combina a própria manutenção com a manutenção dos outros. Os sistemas só podem evoluir e mudar através de mudanças geradas na identidade, que envolve a manutenção de um conjunto de relações recorrentes.

A divisão artificial entre ambiente e sistema é produto da posição de observador, o que em termos analíticos corresponde a confundir o domínio da organização com o domínio da explicação. Estes argumentos se baseiam na idéia de que os sistemas vivos se caracterizam por três aspectos principais: autonomia, circularidade e auto-referência que possibilitam à eles se auto-renovarem ou se auto-criarem. Daí advém a origem do termo “autopoiesis”: auto, prefixo indicativo de próprio, por si próprio, e “poien”, significa produzir, fazer, criar algo pela imaginação; referindo-se a esta capacidade de auto-reprodução através de um sistema fechado de



relações. A autopoiesis, segundo Morgan (1996), enfatiza a maneira pela qual um sistema global de interações acaba por moldar seu próprio futuro, é este padrão ou o todo que evolui.

A referência aos sistemas vivos como sistemas fechados constituiu, no início, uma séria limitação ao modelo formal original da autopoiesis, no entanto, mais tarde, as explanações de Varela, o próprio criador do conceito, não mais sugerem este restrito fechamento (Kickert, 1993).

*“Ao afirmarem que os sistemas são fechados e autônomos, Maturana e Varela não estão dizendo que os sistemas são completamente isolados. O confinamento e autonomia a que se referem são de ordem organizacional. Os sistemas vivos se fecham neles mesmos para manterem padrões estáveis de relações, este processo, em última análise, distingue um sistema como sistema. O objetivo de tais sistemas, em última instância, é se reproduzirem a si mesmos, a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes”* (Morgan 1996, p.248).

O autor reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo “ambientes”, mas insiste que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas.

Luhmann (citado por Kickert, 1993), afirma que uma das principais contribuições da teoria da autopoiesis foi ser entendida como uma organização recursiva, fechada, num sistema aberto. A auto-referência, afirma, só é possível num sistema que produz aberturas. Na realidade sistemas fechados não existem. Os sistemas sociais são por definição abertos, afirma o autor.

A manutenção dos sistemas, como um de seus objetivos principais, renderam à teoria o atributo de modelo da estabilidade organizacional. Kickert (1993), em sua versão pessoal, refere-se a uma estabilidade super-estrutural mantida, apesar das perturbações, na infra-estrutura instável do sistema. O caos pode reinar num sistema organizacionalmente estável, afirma. A teoria da autopoiesis, desta perspectiva, contribuiu para a compreensão do conservadorismo dinâmico das burocracias e da recriação permanente do sistema político capitalista nas teorias de Kaufman e Jessop respectivamente. No entanto, conforme Kickert, se são adicionados ao modelo: a interação com um mundo turbulento, a essência da auto-manutenção e a multi-estabilidade, a interpretação torna-se mais positiva e a objeção ao conservantismo também desaparece.

Morgan (1996:247), de forma particular e criativa, se refere a auto-referência, auto-manutenção ou confinamento, como um processo ativo: *“Os sistemas auto-poiéticos são circuitos fechados, auto-referentes que buscam uma estruturação à semelhança das suas próprias imagens”*. *Ao projetar-se no ambiente e então organizar este ambiente, uma organização lança as bases para agir em relação a ele de maneira que possa se reproduzir. Através deste processo de auto-referência é que os membros da organização podem intervir no seu próprio funcionamento e, assim, participar da criação e manutenção de sua identidade”*.

As organizações são consideradas como desempenhando um papel ativo na construção dos seus ambientes, ao mesmo tempo que constroem as suas identidades. A compreensão que as organizações têm de seus ambientes são consideradas, pelo autor, produtos de suas identidades.

A partir destas interpretações, Morgan criou imagens reveladoras para compreensão da mudança e identidade organizacional. Trata-se da caracterização e distinção entre organizações egocêntricas versus organizações que possuem sabedoria sistêmica.

Quando se reconhece que o ambiente não é um campo independente contra o qual se deve lutar ou competir, um relacionamento diferente se torna possível. Uma organização pode então, afirma Morgan, explorar possíveis identidades e as condições para sua realização. Comprometidas com esta auto-descoberta são capazes de desenvolver um tipo de sabedoria sistêmica, facilitando padrões de mudança que permitam que suas identidades evoluam com aquela do sistema mais amplo. A longo prazo a sobrevivência destas organizações é considerada sobrevivência com o ambiente, e nunca sobrevivência contra o ambiente ou contexto no qual se está operando. Trata-se de um projeto de sustentabilidade à longo prazo.

As organizações egocêntricas, ao contrário, não reconhecem que são parte dos seus respectivos ambientes, preocupadas com elas mesmas superenfatizam a própria importância, ao mesmo tempo em que subestimam o significado do sistema de relações mais amplo no qual existem. Podem inclusive, as voltas consigo mesmas, sustentar identidades que ao final destroem ou comprometem o próprio contexto do qual fazem parte. Morgan cita como exemplo as organizações rurais que, pela utilização desmedida de fertilizantes, pesticidas, fungicidas e outros métodos mecânicos e químicos, acabam no logo prazo destruindo o solo e outros aspectos da ecologia da qual dependem.

Este raciocínio, além de referência importante na investigação e comparação aos padrões de mudanças que se apresentam na cafeicultura sulmineira, nos remete a reflexão inicial sobre modernidade X modernização e também ao reconhecimento: da interdependência das organizações rurais em face de outros elementos da sociedade e, da interconexão destas relações que podem de alguma forma influenciar padrões de mudanças em conjunto com um sistema mais amplo.

Concluimos ressaltando as implicações da interpretação criativa, de Morgan, a respeito do paradigma da complexidade, na compreensão de “como as organizações mudam e se transformam em conjunto com seus ambientes” e, na percepção de que a compreensão da mudança e desenvolvimento organizacional devem privilegiar a análise dos fatores que determinam a identidade da organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior.

Cabem as ressalvas (Morgan 1996 e Serva 1992), de que a influência dos indivíduos e organizações nos processos de mudança são, na verdade, limitados por complexos padrões de conectividade recíproca que nunca podem ser totalmente previstos ou controlados e; sua utilização na análise social e ou organizacional deve sempre ancorar-se na história, na sociedade e na contingência dos *affaires humaines*.

### 3. CAPÍTULO: AS MODERNAS FAZENDAS DA TRADICIONAL CAFEICULTURA SUL MINEIRA

*Primeiro houve entradas para pegar índio*

*Entradas para descobrir ouro*

*Agora há entradas para plantar café*

*Um dia trouxeram da Martinica um soldadinho verde*

*O soldadinho verde juntou-se com a mulata roxa*

*E nasceu um exército de soldadinhos verdes*

*Os batalhões alinharam-se*

*Marcha soldado*

*Pé de café*

*E tomaram de assalto as baixadas, as lombas as faldas e os contrafortes até o planalto*

*... Onde acampavam*

*Havia riqueza*

*Solares trapiches*

*Resendes Valenças Vassouras*

*Estradas reais calçadas com pedra*

*Os Tijucos do café*

*Com linhagens de barões estadistas que forneceram gabinetes e deram lustre ao segundo reinado*

*Mas o amor do soldado derreia a mulata*

*O mau goza se satisfaz e*

*Marcha soldado*

*Pé de café !*

*Soldado gosta de mulher nova*

*Araçatubas de peito duro*

*Itaperunas de mamilo preto*

... *Marcha soldado Pé de café Se não marchar direito o Brasil não fica em pé...*<sup>15</sup>

Assim descreve Manoel Bandeira a trajetória da cultura do café, no final da Primeira República, em sua migração da província do Rio de Janeiro para Oeste Paulista, Espírito Santo, e Minas Gerais em busca de terras mais férteis que as desoladas e destruídas pela atividade ao longo do século XIX.

O poema revela o caráter itinerante, pioneiro, desbravador da atividade e a grande mobilização, o montante dos investimentos e o desenvolvimento das regiões por onde se instalava a cultura do café.

Estruturada como atividade agrícola de exportação, já desde seus primórdios dependente de mercados e capitais externos, a cafeicultura, ao longo de sua trajetória pelo país, assumiu feições regionais que combinavam elementos do mercado capitalista mundial da época à elementos próprios ao seu processo produtivo: condições geográficas e climáticas, tecnologia e mão-de-obra.

Em 1727, o café foi introduzido no Brasil, pela Guiana Francesa, por Francisco de Mello Palheta numa missão oficial a pedido do então Governador do Maranhão e Grão Pará: João da Maia da Gama. No ano seguinte irradiou para o Maranhão, tendo atingido a Bahia em 1770. “Em 1773 foi levado para o Rio de Janeiro onde foi fomentada e ampliada sua cultura. Do Rio de Janeiro o café expandiu-se pelos contrafortes da Serra do Mar, atingindo em 1825 o Vale do Paraíba, tendo alcançado daí os Estados de São Paulo e Minas Gerais”.<sup>16</sup>

Nos finais de setecentos até meados do século seguinte, sua formação a partir da capitania do Rio de Janeiro seguiu os moldes tradicionais da colonização, baseada no trabalho escravo e na monocultura, na grande propriedade tipo *plantation* dos economistas ingleses. Por volta de 1840, segundo período do ciclo fluminense, já encontrava-se consolidada a atividade na

---

<sup>15</sup>Poema Itaperuna de Manuel Bandeira in: Estrela da Vida Inteira, R.J, Ed. Nova Fronteira, 1993.

<sup>16</sup>Matiello & Carvalho (SD). Do Cafezal ao Cafezinho. Engenheiros Agrônomos do Departamento de Pesquisas Técnicas do IBC.

região. Vários povoados, cidades e estradas carroçáveis surgiram alavancadas pela sesmarias e pelos créditos fornecidos para a atividade.

No entanto, se analisado sob o ponto de vista de um empreendimento agrícola, este ciclo teve uma curta duração, decorrente principalmente da forma predatória como foi implementado, deixando atrás de si matas devastadas e terrenos completamente corroídos pela erosão.

A “nova” cafeicultura do Oeste Paulista, que sucedeu hegemonicamente ao ciclo fluminense, se reestruturava em solos de melhor qualidade, técnicas mais modernas de produção e se assentava em novas relações capitalistas de produção decorrentes da impossibilidade de manutenção da mão-de-obra escrava. Concomitantemente, no plano externo, favorecendo a expansão da atividade, havia um aumento do consumo de café nos Estados Unidos e Europa, e no volume de investimentos estrangeiros, especialmente ingleses aplicados na construção de ferrovias.

Assim, ilustrativamente, os momentos de crise e expansão da atividade ao longo dos anos seguiram-se resultantes de transformações conjugadas no plano interno e nos pólos dominantes da economia mundial.

Não fugindo ao padrão característico do processo de desenvolvimento agrícola brasileiro, a modernização do processo produtivo, obedecendo à um processo de racionalização na busca de melhores produtividades e menores custos, fez com que a atividade se deslocasse de determinados contextos, de região em região, em busca de condições mais favoráveis a um desenvolvimento aos moldes do sistema capitalista.

Em cada região, no entanto, o ciclo do café seguiu contingências próprias, construindo uma história que por um longo período confundia-se com a própria história política e econômica do país. Sua ambivalente situação de hegemonia e dependência (Fausto, 1985) é analisada a partir de dois marcos históricos estruturais: predomínio e hegemonia no plano interno e dependência do capitalismo no plano externo.

Por um século, a atividade cafeeira interessou diretamente aos vários segmentos hegemônicos da economia. Ao Estado brasileiro que dependia de sua receita para seu equilíbrio orçamentário; ao grande capital cafeeiro mercantil-exportador, formado por empresários ligados à exportação e às grandes obras como a construção de ferrovias; ao capital estrangeiro, na figura

das empresas estrangeiras sediadas no país que auferiam grandes lucros com a política do governo; aos comissários, que por muito tempo representaram a única possibilidade de crédito para atividade produtiva; e por fim, à lavoura, que tomada em muitas análises como hegemônica, poucas vezes viu seus interesses se consolidarem no período de apogeu da atividade.<sup>17</sup>

O contexto histórico mais amplo e a lógica subjacente ao processo de mudança, são referências à gênese e às transformações porque passam as organizações que buscamos compreender na atualidade.

A hegemonia da cafeicultura no Estado de Minas Gerais em relação às demais regiões é mais recente. Sua expansão e desenvolvimento mais acelerado data da década de 70, e está relacionada ao Plano de Renovação e Revigoramento de Cafezais, que vigorou de 1969/70 a 1976/1977:

“Em 1969/70 o Instituto Brasileiro do Café, coordenado com o Banco Central, Banco do Brasil e outros agentes financeiros, deu início à primeira etapa de estímulo ao plantio de cafezais, colocando à disposição dos cafeicultores recursos para plantio de 50 milhões de cafeeiros. No ano seguinte (1970/1971), além da meta de plantio de 200 milhões de covas, foram introduzidas duas novas linhas de crédito para formação de 300 milhões de mudas e aplicação de 240 US\$ na aquisição de fertilizantes, corretivos e defensivos.

Os resultados obtidos nestas três etapas consistiram na formação de 185 milhões de mudas, plantio de 258 milhões de cafeeiros e investimento de 221 milhões US\$, no financiamento de insumos.

No triênio 1972/73-1974/1975 foi executado o plano trienal de Renovação e Revigoramento de Cafezais ... Como resultado foram formadas 677 milhões de mudas, plantados 666 milhões de cafeeiros, podadas 15 milhões de árvores e aplicados 1,7 bilhão US\$ em insumos e 152 milhões US\$ em equipamentos”.<sup>18</sup>

A terceira posição ocupada por Minas Gerais na safra de 1974/1975, estimada em 27,5 milhões de sacas - 15 milhões colhidas no Paraná, 9,2 milhões colhidas em São Paulo, 4,9

---

<sup>17</sup> Perissinoto (1993), analisa a política econômica na economia cafeeira na Primeira República, ressaltando o caráter conflituoso e fracionado do bloco no poder da sociedade paulista exportadora e contestando a tese clássica de que os fazendeiros foram a fração hegemônica no período.

<sup>18</sup> Resultados dos Planos de Renovação e Revigoramento de Cafezais 1969/1970-76/77. Ministério da Indústria e do Comércio e Instituto Brasileiro do Café. GERCA, RJ, fev. 1978.

milhões colhidas em Minas Gerais, 1,4 no Espírito Santo e 0,4 milhões de sacas no demais estados - representou um acréscimo de 122% na produção regional mineira em relação aos últimos cinco anos, segundos dados do GERCA ( Grupo Executivo de Racionalização da Cafeicultura: 1974).

O crescimento acelerado da atividade, especialmente em Minas Gerais, pode ser avaliado a partir da participação relativa do Estado no Programa de Financiamento ao Plantio de Cafezais. No aspecto regional, a liderança pertenceu a Minas Gerais, seguida por São Paulo que suplantaram as cotas a eles estabelecidas. Dos 153 milhões de covas plantadas em dez Estados 58 milhões foram plantadas em Minas Gerais. (GERCA, 1978).

A importância mundial da cafeicultura do Sul de Minas pode ser observada comparando a produção regional sul -mineira (Tabela 1), no período compreendido entre 1994 a 1996, com a produção de alguns dos maiores países produtores dos 4 continentes. Pode-se observar que apesar da severa geada ocorrida em 1994 a produção do sul de minas em 96/ 97 superou aos maiores países produtores exceto Colômbia.

TABELA 1. Produção de café em milhões de sacas de 60 Kg. no período entre 1993-1997

PAISES	ANOS / PRODUÇÃO			Total
	1993/1994	1994/1995	1996/1997	
Sul de Minas (Brasil)	7.300	3.400	6.300	17.000
Colombia	11.400	13.000	12.500	36.900
Indonésia	7.400	6.400	6.000	19.800
México	4.200	4.030	5.400	4.200
Costa Rica	2.475	3.242	2.595	8.312
Costa de Marfim	2.700	3.733	2.900	9.333

FONTE: FAEMG 1996. USDA, 1997

Confirmando esta observação, Bacha citado por Saes (1995, p.85), constata, a partir da década de 70, o deslocamento da cafeicultura para áreas novas, com o aumento da cafeicultura para áreas mais ao norte, particularmente Minas Gerais:



*“o café teve uma elevação absoluta da rentabilidade em relação à sua alternativa agropecuária em Minas Gerais (a pecuária), enquanto no Paraná a ocorrência de geadas e a alternativa do cultivo da soja, e em São Paulo a ocorrência de problemas fitossanitários e as alternativas do plantio de cana e de laranja impuseram um menor ritmo de desenvolvimento às suas cafeiculturas que inclusive diminuíram no Paraná a partir de 1975 e em São Paulo a partir de 1982. O ‘espaço’ deixado na oferta de café por estes Estados (considerando a demanda existente pelo café brasileiro) traduziu-se em elevação ou manutenção de preços maiores do café, que incentivaram a expansão desta cultura em Minas Gerais”.*

Ocupando o primeiro lugar, na década de 80, entre as regiões produtoras do maior país produtor mundial de café, o Sul de Minas vê hoje fortes evidências de que a atividade cafeicultora passa por grandes transformações semelhantes as pôr que passaram outras regiões produtoras no passado.

Os altos custos com mão-de-obra e a impossibilidade de completa mecanização da cafeicultura de montanha são, a primeira vista, os fatores mais evidentes da perda de competitividade em relação à outras regiões emergentes, como as do Cerrado Mineiro e da Bahia, por exemplo.

O significado atribuído pelas próprias organizações rurais e seus participantes às transformações sociais, econômicas e culturais, na atualidade, assim como as estratégias adotadas, por cada organização e seus participantes, são temas deste capítulo. As dimensões constitutivas da identidade organizacional e social e o processo de construção de novas identidades são analisados a partir da vivência destes sujeitos no contexto das organizações rurais pesquisadas.

### **3.1 Traços comuns da identidade social**

As dimensões do tempo, espaço, história, memória e territorialidade, por nós destacadas como componentes para análise da identidade organizacional operam de forma imbricada na construção da identidade social dos proprietários e trabalhadores das tradicionais organizações rurais produtoras de café. Como observamos durante um período significativo da história brasileira, ao longo do século XIX até 1930, a própria identidade nacional esteve associada à atividade cafeeira.

Na atualidade, na região do Sul de Minas, onde a cafeicultura é a atividade principal, os domínios do rural e urbano se interpenetram, se confundem no universo das relações sociais onde predominam esta atividade. As cidades pequenas, em certos aspectos, são extensão da rede de relações e status sociais consolidados em função da atividade rural. O espaço se confunde com a própria ordem social. Ao contrário dos trabalhadores e empresários urbanos que, ao se distanciarem de seus universos de trabalho, entram em contato com novos grupos e universos culturais, no caso rural, não há uma ruptura entre experiências radicalmente diferentes. Predominam os traços da identidade rural que expressa, a partir de um processo de representação coletiva, a organização social do grupo e da sociedade. A identidade social e profissional, dos proprietários e trabalhadores, no caso, se confundem, são como os dois lados de uma mesma moeda.

As tradicionais organizações rurais, como espaços particulares da experiência humana, revelam um simbolismo próprio ao qual estão relacionadas as identidades de fazendeiro e trabalhador. O espaço fixa as identidades pessoal e social de “trabalhadores e patrões”.

A cafeicultura no Brasil, iniciada com a doação de sesmarias, fez com que a atividade tivesse, desde sua origem, a posse da terra como um de seus elementos constitutivos. Esta, no caso, deve ser compreendida como uma das principais referências utilizadas na própria construção da identidade do cafeicultor, “fazendeiro”. Nas organizações tradicionais, como as pesquisadas, a continuidade da atividade esteve e está relacionada à posse da terra e à família. Herdeiros das fazendas de café, os atuais proprietários mantêm, há mais de três gerações, suas identidades de fazendeiros, identidade que o processo de modernização parece não alterar.

No caso dos proprietários a própria fazenda, em toda sua extensão, os arredores, as culturas formadas, assim como os projetos são referências espaciais que impregnam e enraízam o sujeito em sua história.

No caso dos antigos trabalhadores, tradicionais colonos moradores, para os quais as relações com a cidade e outros grupos sociais quase inexistiram por um tempo considerável, a fazenda também é um espaço primordial, em alguns casos extremos, único, da experiência social.

A própria identidade dos sujeitos históricos, fazendeiros e trabalhadores, está relacionada à organização sócio-espacial da fazenda. No caso dos trabalhadores, o sentimento de pertença, que ora se manifesta como um sentimento de posse imaginária do lugar: “onde nasci e

vou morrer”, é intermediada pela figura do dono, proprietário, que em última instância é responsável pela permanência dos trabalhadores moradores no local. Para estes, o sentimento de pertencer a um determinado lugar resultou numa identidade de morador que, no caso, se estrutura muito mais na relação pessoal com o patrão do que com o espaço propriamente dito:

*“Sempre trabalhei para a família deles, trabalho para eles desde o tempo de criança ... de primeiro trabalhava na fazenda ... para os pais deles ... depois mudei para cá... Meu pai hoje é jardineiro na fazenda, mas ele já é nascido e sempre trabalhou aqui. (L, moradora da organização “A” )*

*“... Fui para outros lugares, mas a gente depois que acostuma com um patrão não acerta mais com outro”. (V, moradora organização “B”)*

Como nas organizações pesquisadas, a mudança nas tradicionais relações de trabalho é ainda um processo recente, em curso, padrões tradicionais, referenciados em valores tradicionais ainda orientam as condutas de trabalhadores e patrões:

*“Os meus colonos aqui, na época da safra, ganham o mesmo que os trabalhadores eventuais, eu não pago menos porque eles moram aqui, também não desconto moradia, estas coisas.” (Proprietário da organização “C”)*

A afirmação do proprietário, referindo-se a sua prática diferenciada em relação a algumas organizações na região, demonstra como as relações de trabalho apresentam características próprias de cada organização. Mesmo em processos de mudanças, as relações de trabalho podem ser particularizadas, pois as mudanças não se processam de forma homogênea e completa, nem no mesmo ritmo em todos os espaços. A própria diferenciação revela características da identidade organizacional.

O empréstimo da casa ao colono residente remete ao sistema de colonato:

*“ Com o fim da escravidão, a contratação de trabalhadores imigrantes para as lavouras de café foi a solução adotada. Inicialmente eram contratados em unidades familiares para o trabalho em regime de parceria. Após os primeiros anos em regime de parceria, problemas como desinteresse dos imigrantes pela cultura do café e, em contrapartida seu crescente interesse pelas roças de subsistência fizeram com que os fazendeiros introduzissem uma nova forma de remuneração: o colonato. Tipo de remuneração mista, em espécie e salário. Nesse sistema pagava-se um preço estipulado para as carpas - uma espécie de salário fixo mínimo, que garantia aos trabalhadores uma renda estável e independente dos rendimentos do café ... mantendo-se, porém, o sistema de remuneração por produção na época da colheita...” ( Stolcke,1986).*

O novo sistema combinava os benefícios das terras para plantio e moradia às novas formas de remuneração, em dinheiro, para o colono e suas famílias.

Com as mudanças nas relações de trabalho e na legislação trabalhista (Estatuto do Trabalhador Rural, 1988), a habitação passou a ser descontada sobre o salário mínimo por muitos proprietários. Mudanças recentes de jurisprudência (1996), desvinculou o valor da habitação assim como outros benefícios indiretos como componentes do salário.

Na organização “B”, por exemplo, o proprietário refere-se à jurisprudência comentando seu impacto no processo de mudança da organização:

*“Esta lei foi promulgada a pouco tempo. Isso ajudou bastante, hoje o leite não compõe salário mais, se você der uma horta, uma chacinha para o sujeito ter uma couve, um arrozinho, isto também não compõe o salário. Se tudo isso fosse transformado em salário praticamente dava o dobro do que se estava pagando.*

*Isso foi importantíssimo porque na hora de indenizar você tinha que indenizar não era só o salário que você pagou, era tudo aquilo que você estava fornecendo, as vezes bancando o bonzinho, isso vinha tudo contra a fazenda, e a fazenda não aguenta mais isso, porque uma fazenda que está com limite máximo de 15% de lucro não aguenta estas coisas.*

*Um advogado esperto e safado ele liquida com sua fazenda, imagina um cara com 45 casas e uma média de no mínimo duas pessoas por casa, 90 pessoas, mais a criançada, mais mulher e mais tudo, ele estoura você”.*<sup>19</sup>

As mudanças nas tradicionais organizações pesquisadas remetem às transformações na estrutura social mais ampla, as situações exemplificadas sugerem que o regime de assalariamento, em alguns casos, não superou totalmente o antigo regime de colonato, característico do período de formação das fazendas.

Até 1880 o grosso do café brasileiro era cultivado por trabalho escravo no Norte, Nordeste e Oeste do Rio de Janeiro. Stolcke (1986) refere-se à contratação de trabalho livre, imigrantes, já por volta de 1847, pelos “administradores com percepção mais aguçada do ambiente”. Fausto (1985) refere-se a significativa expansão da cafeicultura para o Sul de Minas por volta de 1860, época que o trabalho escravo já prenunciava seu fim, logo, o regime de colonato que sucedeu à escravidão e antecede a recente “modernização” das relações de trabalho no campo tem sido, por um longo período, social e culturalmente operante nas organizações pesquisadas.

“Se mudanças haviam sido consolidadas a nível de ações concretas que organizam as relações de trabalho nas fazendas, a nível das mentalidades, das percepções e do imaginário coletivo, o modo de organização do cotidiano próprio do colonato, ainda restava significativamente vivo entre os trabalhadores (e proprietários)”, afirma Barros (1992).

A aplicação, de fato, da legislação trabalhista no conjunto das relações de trabalho no campo, na região pesquisada, como pudemos observar<sup>20</sup> é ainda recente. Seu impacto pode ser observado nas referências dos trabalhadores à época em que as condições de trabalho permitiam o uso da terra para o plantio de roças brancas, assim como; nas referências dos proprietários, remete-se às situações em que se romperam a confiança e a reciprocidade nas relações de trabalho.

---

<sup>19</sup>A fala do proprietário alude à presença, muito comum na região, dos chamados “advogados de porteira de fazenda”, que oportunamente se aproveitam das mudanças nas relações entre proprietários e trabalhadores, conduzindo os últimos à Justiça do Trabalho, muitas vezes em proveito próprio.

<sup>20</sup>Este fato, evidenciado nos depoimentos dos entrevistados, será melhor discutido adiante.

No caso da organização “A”, por exemplo narra-se o episódio de um trabalhador, morador na fazenda por mais de 50 anos, que pelo fato de toda tarde comparecer à casa do patrão para “conversar” sobre o dia, quando de sua saída da fazenda, recorreu e ganhou na justiça do trabalho as horas extras referentes aos cinquenta anos. O fato, para o proprietário, reforça as justificativas de que não tem outra solução a não ser romper com as tradicionais relações de trabalho e tornar assalariados urbanos os trabalhadores rurais:

*“A vantagem é que as relações de trabalho vão se tornando mais claras. O próprio trabalhador está no mercado e atende a ofertas diferentes de salários e de oportunidades, sem terem ligações e compromissos com ninguém” (Proprietário organização “A”).*

Como estruturas sociais em transformação, as mudanças nas tradicionais organizações produtoras de café convivem com a manutenção de certas tradições, o que sinaliza a coexistência no mundo rural de formações de épocas e datas diferentes: “A justaposição do mais arcaico ao lado do ultra moderno, evidencia que no mundo rural nada desapareceu completamente, realidades que só revelam sua complexidade se abordadas de várias maneiras (Lefebvre,1986)”.

Assim, o momento de criação destas organizações, o contexto econômico e político da época também são importantes na definição da identidade organizacional.

Se do ponto de vista das relações de trabalho o colonato era a forma historicamente predominante, ela se relacionava à estrutura sócio-econômica e política tradicional do país; também à estrutura coronelista (Queiroz,1985), “fundada em grupos de parentela que são ao mesmo tempo grupos de parentesco de sangue com suas alianças, e grupos de associados econômicos-políticos”.

As relações pessoais, baseadas em uma troca de favores, por exemplo, ainda é um valor cultural operante destas relações, fundamentadas no reconhecimento social das diferenças entre proprietários x trabalhadores e nas formas de reciprocidade estabelecidas entre os diferentes. O personalismo presente nas relações entre proprietários e trabalhadores é também um valor cultural expresso nas relações sociais de forma genérica na cultura brasileira, como salienta Da Matta. As suas raízes no mundo rural são especialmente analisadas por Queiroz (1985). Na pesquisa todo um sistema de crédito, como pudemos observar, em algumas farmácias e alguns

armazéns das cidades pequenas próximas às fazendas, por exemplo, funcionam referenciados nestas relações.

As diferenças se expressam, não apenas entre os pólos, posições estruturais de proprietários X trabalhadores, mas no interior de cada grupo e são estendidas até mesmo entre os próprios trabalhadores, diferenciados por “pertencerem” à uma fazenda mais “conhecida”, com mais crédito, ou a outra menos “conhecida”.

A manutenção familiar enquanto reprodução da ordem social opera positivamente nos dois grupos, seja entre o dos proprietários e o dos moradores. As relações de parentesco, casamentos entre primos, tios e sobrinhas, assim como os negócios em família fazem parte da história dos proprietários:

*“... então quando a esposa morreu, ele se casou com a sua irmã mais nova, minha avó.”*

*“Quando morreu meu avô, minha mãe ficou sócia do tio “Z”, aquelas sociedades entre famílias” (Proprietário da organização “B”).*

*“Na época quando formei os primeiros 10 hectares de café foi junto com meu cunhado, que na época plantou 5 hectares. Ele tirava leite e capinava café junto com os trabalhadores. Fomos comprando pedacinhos de terra, tudo no peito, fiado para pagar em milho e tal”. (Proprietário da organização “C”).*

Em relação aos trabalhadores, a manutenção da família, na condição de moradores, era sustentada por um pacto tradicional que garantia sua reprodução. Uma condição que na cafeicultura, desde a vinda dos colonos imigrantes italianos para São Paulo, consolidou as relações de colonato.

No caso do café, a própria procedência revela um sentimento de “enraizamento”, componente da identidade territorial, expressa no próprio reconhecimento e diferenciação do produto. Não se fala, por exemplo, em café de Minas Gerais de forma genérica, mas em café do Sul de Minas, do Cerrado, da Zona da Mata:

*“A grande importância do café aqui na serra é que ele é mais ácido que o café do Cerrado... você faz um blend e dá um café extraordinário, tem que ter uma acidez, o pessoal está atrás desta acidez, senão fica muito leve o café, parece que você está bebendo uma água com açúcar”.*

*“O café é como um vinho, ele depende da fermentação de fungo. Quer dizer, quando você compra uma fazenda, você compra a terra e todos os espólios. Se tiver alcoólico como tem lá no Cerrado é uma maravilha, aquilo bebe até no chão” (Proprietário da organização “B”).*

Além das características físicas do produto, como: qualidade, tipo, bebida, acidez e corpo que agregam valor ao produto, podendo em determinados casos depreciá-lo ou valorizá-lo, a origem revela o sentimento compartilhado pelos produtores de pertencer à determinada região, que possui um padrão de relações próprio associado à atividade e determinado: pela história das organizações, pela forma de produzir e de se associar e relacionar com outras instituições. As diferenças entre as organizações da tradicional cafeicultura do Sul de Minas e as organizações empresariais modernas da cafeicultura do Cerrado Mineiro, por exemplo, ilustram esta dimensão.

Como tradicionais fazendas produtoras de café, as organizações pesquisadas, tomadas por nós em seu contínuo fluxo de transformação e mudança, expressam choques de temporalidades em função do processo de transformação e modernização do processo produtivo e das mudanças sociais que a modernidade acentua. A análise da organização do processo produtivo, da organização do trabalho e das tecnologias utilizadas são dimensões que auxiliam o reconhecimento de elementos formadores da identidade organizacional e a compreensão destas organizações como processos.

### **3.2 Administração e organização do processo produtivo**

A cafeicultura enquanto sistema produtivo agrícola, envolve um conjunto de atividades integradas definidas em função de características peculiares às regiões e situações específicas. No Sul de Minas, por exemplo, região de nossa pesquisa, configuram como elementos genéricos determinantes do sistema: a topografia, o clima, solo, a disponibilidade de mão-de-obra e as características históricas, socioculturais das tradicionais organizações pesquisadas, discutidas



anteriormente. No entanto, mesmo partilhando elementos comuns é importante ressaltar procedimentos próprios à cada organização decorrentes da abertura do sistema, pois a atividade agrícola, por estar relacionada à natureza, tem como característica uma abertura na forma da combinação dos elementos do sistema produtivo, no qual a subjetividade e observação dos produtores, administradores e trabalhadores acabam descobrindo novas formas de fazer ou não fazer determinados procedimentos. Esta abertura, confere um caráter experimental à atividade e a torna em contrapartida mais complexa.

Nas organizações pesquisadas, pelo predomínio de áreas não mecanizáveis e pelo nível técnico, os sistemas de produção dos cafezais podem ser caracterizados, de forma genérica, como adensados, com tratos manuais a pleno sol, com trato nutricional químico e controle fitossanitário via solo.

Segundo dados do Diagnóstico da Cafeicultura em Minas Gerais<sup>21</sup>, 31,5 homens/dia por hectare/ano, são empregados nos tratos culturais manuais da lavoura como: calagem, desbrota, adubação e outros, no Sul de Minas. Quanto às podas, cada organização revelou preferências e controvérsias quanto a melhor maneira de conduzir as plantas, tendo inclusive diferentes experimentos numa mesma organização.

Não obstante a diversidade, ou seja, não existirem fazendas iguais, o processo produtivo nas tradicionais fazendas da cafeicultura de montanha obedece a um ritmo e sequência comuns, ditadas pelas características da própria cultura e pelas semelhanças em relação aos aspectos tecnológicos, geográficos, econômicos e culturais. As organizações seguem o seguinte cronograma anual, nas lavouras já implantadas (Quadro 2):

Todos os anos, independentemente dos preços e da conjuntura do negócio café, as três organizações plantam novos cafezais, renovando seu parque cafeeiro para manter ou aumentar seu potencial produtivo.

Tomando como referência as atividades básicas do calendário agrícola no quadro 2, podemos observar uma série de mudanças nas práticas produtivas, efetuadas nos últimos anos, que foram mencionadas pelas organizações.

---

<sup>21</sup>Diagnóstico da Cafeicultura em Minas Gerais. FAEMG, 1996.

**QUADRO 2.** Cronograma anual nas lavouras de café já implantadas no sul de Minas Gerais

ATIVIDADES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Calagem									X	X		
Chega de cisco								X	X			
Poda									X	X		
Desbrota	X	X	X							X	X	X
Adubação foliar	X		X					X		X		X
Adubação solo		X								X		X
Capina	X									X	X	X
Arruação				X	X							
Colheita/Benefício					X	X	X	X	X			

FONTE: Dados da pesquisa

### 3.2.1 Modernização e mudança

Tais mudanças do processo produtivo na organização devem ser analisadas tendo em conta o dinamismo inerente ao próprio processo produtivo, pois a cada ano novas tecnologias, novos afazeres vão se esboçando sempre em função das exigências da modernização e da racionalização do processo produtivo: visando maiores produtividades, menores custos e mais competitividade.

O dinamismo acentuado das mudanças no processo produtivo é observado no relato do produtor:

*“No café de montanha de década em década muda tudo, aqui temos plantado muito adensado (espaçamento), café condizente com as condições climáticas e topográficas. Quanto mais alto, melhor bebida (qualidade)”. (Organização “C”)*

As mudanças no processo produtivo e na organização do trabalho, tomadas em seus componentes sociais e tecnológicos revelam elementos de um sistema social mais amplo, que

coloca as organizações em vantagens ou desvantagens com organizações da região ou de outras regiões, esboçando um movimento geral da cafeicultura e das atividades agrícolas no país:

*“Há uma tendência de maior adensamento na cafeicultura mundial e no Brasil, para dar base a uma maior produtividade por área”. (Matiello, 1995).*

O adensamento<sup>22</sup>, tendência desde as décadas de 70 e 80, cujas primeiras pesquisas no Brasil foram feitas pelo IBC é, entre outros, um exemplo clássico de como algumas mudanças no processo produtivo alteram padrões tradicionais de relações de trabalho e de como estas mudanças, por vezes estão relacionadas à tendências e movimentos mais abrangentes da economia e sociedade.

A medida que se intensificou o sistema de produção os espaçamentos largos, que antes se relacionavam à determinadas relações sociais de trabalho, foram sendo substituídos pelas lavouras adensadas.

“Os espaçamentos mais tradicionais até a década de 60, no Paraná e São Paulo, era o plantio em quadro, com 18x18 palmos ... estes espaçamentos bastante largos, consideravam a alta fertilidade das terras virgens ... e a formação das lavouras feitas por meeiros os maiores espaços livres visavam a exploração de culturas de subsistência”. (Matiello, 1995)

Estas inovações estão associadas à uma rede de relações multicausais que envolvem mudanças nas relações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. O dinamismo com que são realizadas assumiu um caráter diferente, “o caráter reflexivo do conhecimento na modernidade”, seja o de examinar as práticas sociais e reformar “à luz das informações renovadas” estas próprias práticas.

A complexidade envolvida no processo de mudança e as suas consequências, também podem ser observadas na análise do adensamento pelos produtores. Se por um lado, na sua implantação o café adensado absorve muita mão-de-obra, por outro, o manejo da lavoura adulta, reduz drasticamente a necessidade de mão -de-obra:

---

<sup>22</sup>Plantio com menores distâncias entre covas na linha e na rua, com 5000 à 10.000 plantas por hectare.

*“A implantação do café adensado absorve muita mão-de-obra: é no viveiro, no transporte, na enxada no plantio manual, pulverização, adubação e tudo. Assim damos emprego na entressafra. Acho que mesmo com crise daqui uns quatro anos ainda temos emprego. Agora se daqui uns dois anos diminuir o plantio e o café adensado crescer, o que estes bóias frias vão fazer? Com café à US\$80,00 (a saca de 60 Kg), nós vamos economizar ao máximo, então o que nós vamos fazer com este pessoal? Vamos ter um grave problema social, num prazo de quatro anos se o preço do café abaixar” (Proprietário organização “C”)*

Nas regiões de montanha, o adensamento ou super adensamento, segundo os produtores, além de aumentar a produtividade por área plantada, tem a grande vantagem de economizar mão-de-obra na capina das ruas, pois com “o crescimento das plantas e sombreamento da área o mato não sai”. Do ponto de vista de proteção ambiental, o café adensado acumula maior quantidade de matéria orgânica, “imitando a natureza, como uma floresta” e a proteção do solo contribui para economizar a quantidade de adubo utilizada. A umidade propiciada pelo sombreamento também permite “adubar debaixo dos pés, mesmo sem chover”.

O adensamento, segundo um agrônomo técnico e pesquisador<sup>23</sup>:

*“foi inicialmente pensado como opção para as nossas condições topográficas e para o pequeno produtor, que poderia aumentar a produtividade na área plantada, mas quem o adotou, na verdade foram os grandes produtores, os pequenos produtores continuaram usando espaçamentos maiores para plantar outras culturas de subsistência no meio da lavoura e ter um só trabalho na capina e nos tratos culturais. Ele não se deu conta que as culturas solteiras propiciariam o dobro de rendimento do que da forma como ele usa”.*

A complexidade e multicausalidade das mudanças no processo produtivo, expressa no comentário acima, são observadas nas recentes práticas adotadas pelos produtores.

A arruação química com aplicação de herbicidas no solo, antecedendo a colheita, por exemplo, prática comum às organizações pesquisadas nos últimos anos, é apontada pelos

---

<sup>23</sup>Dr. Saulo Roque de Almeida. Pesquisador Ministério da Agricultura.

produtores como uma das técnicas transformadoras da cafeicultura de montanha. Esta prática economiza significativamente os custos com mão-de-obra pois a arruação química custa por volta de US\$20 o hectare enquanto, a arruação manual custa por volta de US\$100 o hectare<sup>24</sup>.

Embora o alto custo da mão-de-obra, 41,64% do preço final da saca<sup>25</sup>, justifique a adoção desta solução por parte dos proprietários, ela reduz em muito a oferta de trabalho na região durante o período da entre-safra, conforme relato dos trabalhadores:

*“Na época da parada aqui é muito fraco de serviço, tem gente que chega passar dificuldades” (M. turmeiro da organização “B”).*

O termo “parada” reflete bem o significado do período da entressafra na região. Uma outra fala, de uma trabalhadora da organização “A”, reflete de forma menos explícita sua apreciação sobre o uso dos herbicidas:

*... “antes a Fazenda era mais bem cuidada, antes de colher o café a lavoura parecia um jardim ... hoje, (referindo-se a aplicação do herbicida) está tudo feio ... diferente, parece que o dono não cuida com gosto, como era antigamente”... “Daqui a uns anos oh, se continuar assim tudo isto acaba, vira mato...”*

Antes de proserguirmos na análise das inovações técnicas convém situá-las histórica e institucionalmente. A expansão e consolidação da atividade cafeeira nas três organizações pesquisadas, assim como da cafeicultura em conjunto, tem como marco o Plano de Renovação da Cafeicultura, iniciado em 1969 e implantado até 1977/78:

*“Em 1969, quando veio o plano de renovação da cafeicultura, que emprestava dinheiro barato foi o que me salvou, eu estava atolado de dívidas. Quando saiu o plano, financeiramente foi minha redenção. Meu município foi líder do plano de renovação no Brasil*

<sup>24</sup>Capina que antecede a colheita para limpeza do solo. Dados pesquisa.

<sup>25</sup>Stand: 7.143 plantas/hect, mão-de-obra colheita=R\$10,00 dia. Planilha atualizada em 29/08/97. Eng. Agr. Guy Carvalho . Folha Agrosul, setembro 1997.

*... a prefeitura era o comitê de plantar café ... Envolvi médico, promotor, juiz, pastor, cônego e até o açougueiro plantou. Era um desafio ”( Proprietário organização “C”)*

O Plano de Renovação e Revigoração de Cafezais, segundo pronunciamento do GERCA, Ministério da Indústria e do Comércio e IBC (1974): “ tem se constituído no planejamento básico do setor de produção cafeeira no Brasil, com seus objetivos principais definidos para:

- elevar produção brasileira de café;
- melhorar o nível de produtividade dos cafezais;
- implantar lavouras com práticas racionais de cultivo;
- aumentar a renda nas propriedades cafeeiras e o bem estar social das populações rurais;
- estabelecer a cafeicultura em áreas ecologicamente favoráveis e que possibilitem a obtenção de cafés de melhor qualidade.”

O relato de um agrônomo e pesquisador entrevistado<sup>26</sup> estabelece relações curiosas quanto à origem do plano:

*“...a ferrugem foi a grande alavanca das transformações na cafeicultura nacional ... no período anterior ao plano esta doença havia destruído a cafeicultura do Ceilão e Indonésia ... Certo dia um indivíduo, Aurelindo Leal, já falecido, observou e reconheceu em um pé de café, na Bahia, a doença. A partir daí então, houve um alarde nacional e um medo terrível que tal doença viesse a acabar com a cafeicultura no Brasil. Houveram várias iniciativas, brigadas de combate à ferrugem, das quais participei; pesquisadores, fitopatologistas portugueses e estudiosos brasileiros em conjunto com instituições como IBC e Instituto Agrônomo de Campinas, passaram a pesquisar a forma de propagação e erradicação da ferrugem. A partir deste movimento foi criado o plano de renovação e revigoração dos cafezais, plano com crédito orientado, indicação de variedades e espaçamentos para cada região, e condições financeiras super favoráveis. Começou-se a partir de então a utilização dos solos de baixa fertilidade do cerrado, mudou-se os espaçamentos para permitir pulverização mecânica contra*

---

<sup>26</sup>Entrevista exclusiva Dr. Saulo Roque de Almeida. Pesquisador Ministério da Agricultura.

*a ferrugem, foram criadas novas variedades e assim por diante... a ferrugem foi então o grande motivador das mudanças”.*

Em virtude das mudanças nas práticas apontadas, algumas conservacionistas, outras nem tanto ou ao contrário, evidencia-se que as preocupações com a proteção ambiental não são determinantes nas práticas das organizações, assim como não o são as preocupações sociais. A racionalidade dominante que determina as práticas produtivas nestas organizações, caracteriza-as como sistemas produtivistas. Nestes sistemas, conforme Meynard (1994), o rendimento visado é, explicitamente, o mais elevado a ser permitido pelo meio físico e pelas espécies disponíveis. São sistemas de cultivo extremamente coerentes: “todas as técnicas são interligadas por uma sólida lógica agrônômica. O elemento essencial dessa coerência são os produtos fitossanitários”. O rendimento e a margem bruta de lucro são os únicos critérios utilizados na avaliação dos processos de cultivo, o caráter restritivo destes critérios caracteriza a agricultura produtivista:

*“Agora você veja, se você se tratar muito com anabolizante, o que nós estamos fazendo com a árvore é isto, você vai ser bom atleta por cinco anos, depois você está liquidado. Por isso eles falam que a árvore vai durar mesmo é dez anos, e ela foi feita para durar vinte anos, mas você dá um stress louco nela!*

*... Agora o que vale mesmo é número né? Você tem que ir nos números, porque não adianta, numa fazenda tradicional do tio “fulano”, o filho dele que é um sujeito super moderno chega aí e ele não vai ver lavoura, ele vai ver os números” (Proprietário organização “B”).*

Decorre desta racionalidade, procedimentos técnicos, relacionadas à constituição da identidade coletiva das organizações, que impõem padrões e práticas que, pela racionalização dos custos e aumento da produtividade se tornam inquestionáveis ou, mesmo se questionáveis, são avaliadas pelos produtores, como insubstituíveis.

- baysiston<sup>27</sup>, considerada uma das mais importantes inovações tecnológicas pelos produtores, cuja utilização aumenta a produtividade do cafezal é um exemplo:

---

<sup>27</sup>Produto que controla ferrugem, de aplicação via solo, teve sua distribuição mais generalizada pela Bayer a partir de 1987/88.

*“Tem que se falar em café em dois tempos, é o café antes e depois do baysiston”*  
(Proprietário organização “C”)

O uso deste produto tornou-se inquestionável pelas organizações tradicionais pesquisadas, apesar do alto custo que representa no custo final do produto evidenciando uma tendência de mudança na consideração da própria atividade, apontada por técnicos e especialistas: *“Nos últimos anos a cultura do café está sendo encarada de forma menos permanente, com exploração prevista por períodos mais curtos. Mesmo nestas condições o espaçamento continua importante, agora adequado para propiciar altas produtividades a curto prazo”*.<sup>28</sup>

*“Um grande responsável pelo aumento dos custos foi a ferrugem, se você não tratar, um ano você colhe muito, no outro vai a zero. Quem não usa baysiston, ou outro tipo, (gosto mais do baysiston que dá um resultado extraordinário) não produz. Mas em compensação o custo vai lá para o alto. Então você começa usar insumos que você não usava, desde que eu me formei entre 60 e 70, eu nunca havia usado baysiston”* (Proprietário organização “B”).

A modernização da agricultura implicou na reconstrução da relação homem natureza. Porto (1993), afirma que ao buscar compreender os fenômenos sociais que se produzem no campo, “a primeira indagação à ser feita é a respeito da utilização e transformação da natureza”. A racionalidade presente na opção das tradicionais organizações pesquisadas por uma agricultura produtivista precisam ser compreendidas dentro do conjunto das relações sociais. O próprio Plano de Renovação da cafeicultura é um exemplo. A tecnologia, como afirmam Kageyama & Silva (1983), “é uma relação social e não um conjunto de ‘coisas’ como se poderia pensar ao olhar as máquinas, os adubos químicos, as sementes”. É um conjunto de conhecimentos aplicados à um determinado processo produtivo.

O processo de construção coletiva da identidade organizacional enfatiza como as organizações se transformam em conjunto com os seus ambientes, que são parte da própria organização do sistema. As organizações produtivistas por exemplo estão afinadas com os

---

<sup>28</sup>Matiello, (1995).



padrões tradicionais da modernização da cafeicultura. É este padrão de relações ou o todo que evolui. Conforme a teoria da autopoiesis enfatiza, a partir de padrões circulares de interação o sistema global, sistema complexo de mútua causalidade,<sup>29</sup> acaba por moldar seu próprio futuro.

Esta perspectiva tem grandes implicações na compreensão das organizações no contexto do capitalismo na modernidade. Ao considerar que ambiente e organização não existem isolados, mas engajados em um padrão de criação, em que cada um produz o outro, pode-se antever que as organizações são capazes de influenciar a natureza dos seus “ambientes”. Como construções sociais, as organizações a partir de auto-reflexão e auto crítica têm certa “margem de influência e escolha sobre o que querem ser” (Morgan,1996).

“A modernidade, situada no centro das relações sociais de uma época específica, inerentemente ‘globalizante e multidimensional’ no âmbito das instituições”, (Giddens,1991) abre perspectivas para que novas abordagens e relações entre indivíduos, organizações e sociedade emergjam. Como processos abertos e evolutivos, as organizações podem criar ou recriar suas identidades. Pode-se frente as evidências sócio-ambientais: altos índices de mortalidade e poluição ambiental; pobreza e criminalidade; trabalhar na preservação do ecossistema do qual depende a própria atividade ou, na perspectivas de lucros imediatos e numa estreita visão de si, construir um futuro nefasto. As trajetórias organizacionais, frente as perspectivas que a modernidade coloca, são produtos de suas próprias identidades, considerada como processo relacional, contrastivo e dinâmico.

Os desafios que as organizações rurais compartilham com as demais organizações na época atual, e a compreensão destes desafios pela própria organização e seus participantes serão analisados a partir das relações de trabalho, da importância do fator humano na atividade e dos projetos esboçados pelas organizações.

### **3.3 Mão-de-obra na cafeicultura de montanha**

Na cafeicultura de montanha, a mão-de-obra é um fator determinante a médio e longo prazo e as mudanças mais significativas dizem respeito à sua economia. Os gastos com a mão-de-obra são significativos no preço final do produto, se comparados com insumos e gastos indiretos,

---

<sup>29</sup>Morgan, (1996).

por exemplo, conforme observamos na tabela 3: na lavoura adensada, com produtividade média de 40 sacas por hectare, com um total de 7.143 plantas/ hectare e preço da diária de mão-de-obra para colheita a R\$10,00.

TABELA 3. Custo total da saca de café

Custos	R\$/há	R\$/saca	% x/y
Indiretos	1.584,40	39,61	135,74
Insumos	891,20	22,28	78,35
Mão de obra	1.766,40	44,16	151,33
Final	4.242,00	106,05	363,42

FONTE: Folha Agrosul, setembro, 1997.

Os altos custos com a colheita são desfavoráveis para a atividade na região pois, o diferencial em relação aos custos da colheita em regiões mecanizáveis, como no Cerrado por exemplo, gira em torno de 250%, conforme demonstrou a organização "B" que produz café nas duas regiões (Tabelas 4 e 5).

TABELA 4. Custo de colheita no Sul de Minas

ATIVIDADES	VALOR EM R\$
Preço médio da medida (média de 3 medida pessoa)	4,00
Cooperativa dos trabalhadores 23%	1,12
Transporte (R\$2,00dia)	0,57
Turmeiro 4%	0,16
Recolhimento 10%	0,40
Sub-total medida de 60 litros	6,35
Considerando 8 medidas por sacco	50,80
Custo de terreiro	2,00
Custo de beneficiamento	2,00
<b>Custo total colheita e beneficio por saca</b>	<b>54,80</b>

FONTE: DADOS DA PESQUISA

TABELA 5. Custo colheita na região do Cerrado

<b>ATIVIDADES</b>	<b>VALOR EM R\$</b>
80% do volume, colheita mecânica	4,00/ saco
20% colheita manual, repasse	3,00/ medida
Média por alqueire (80% +20%)	1,52/ saca
Transporte	2,00
Cooperativa dos trabalhadores	1,64
Seca	1,50/ saca
Custo de beneficiamento	2,00/ saca
<b>Custo total colheita e benefício por saca</b>	<b>15,66</b>

FONTE: Dados da pesquisa

Na colheita, etapa mais complexa do processo produtivo e de importância econômica decisiva para cafeicultura de montanha, são distribuídos cerca de 30 a 35% do custo final de produção, no sul de Minas. O seu custo em relação ao custo total do produto evidencia e ressalta a importância do fator humano, donde advém que as mudanças neste contexto são de grande significado e relevância social, econômica e política.

Assim sendo, consideramos a colheita como elemento de análise importante em nossas observações e dedicamos à ela, durante a pesquisa de campo, um espaço em nossas análises privilegiado em relação à outras etapas do processo produtivo.

### 3.3.1 A colheita

A colheita assume “a dimensão de uma situação complexa, um campo social de encontros, confrontos e atualização de identidades contrastivas, revelando ao mesmo tempo continuidades e mudanças sociais às quais a própria panha e seus sujeitos estão expostos e imersos” (Barros, 1992). Neste sentido, é tomada por nós como um acontecimento social que por sua complexidade, revela tanto aspectos das dimensões constitutivas da identidade das organizações e de seus sujeitos sociais, como deixa antever aspectos do processo de negociação e construção de novas identidades.

A colheita constitui uma unidade de análise, uma espécie de território delimitado (Feldman-Branco,1987), dentro do qual torna-se possível o estudo das inter-relações entre os grupos.

A organização do trabalho, durante o período, permite o mapeamento das relações de poder entre as múltiplas categorias de empregados e entre áreas da organização. A atuação dos diferentes trabalhadores como gerentes, turmeiros, fiscais e apanhadores revela as distâncias e proximidades com a administração e o poder, assim como, as diferenças e conflitos entre os grupos.

Neste sentido, a própria organização do trabalho acaba por transcender o universo restrito do trabalho, “definindo lugares sociais para os diferentes sujeitos e possibilidades de interação entre si” (Barros,1994).

No Sul de Minas, na cafeicultura de montanha, por ocasião da colheita manual do café, em função da demanda por um maior número de pessoas para derriça dos grãos, as organizações trabalham com grande número de trabalhadores eventuais, contratados temporariamente, além das categorias de trabalhadores fixos presentes na entre-safra. A colheita do café absorve mão-de-obra das redondezas das organizações muito além do volume empregado durante o restante do ano agrícola. Neste período específico, participam do processo diferentes categorias de trabalhadores: colonos moradores das fazendas e suas mulheres, que na sua maioria só trabalham na lavoura por ocasião da colheita; trabalhadores rurais fixos registrados que residem na cidade, pequenos produtores “sitiantes”, que tem na colheita uma complementação de renda e; pessoas da cidade que se dedicam ao trabalho rural apenas no período da safra como, donas de casa, empregadas domésticas e estudantes. Entre as diferentes pessoas envolvidas no processo predominavam as de meia-idade e de idade já avançada, sendo inexpressivo o número de jovens. Este fato aponta, entre outras coisas, para o ingresso dos jovens em outros mercados de trabalhos, situação expressiva no campo, que não oferece oportunidades atrativas a este grupo.

Embora tão diversificado, o grupo de trabalhadores compartilha, por ocasião da colheita, uma identidade comum: “apanhadores de café” e estão submetidos à um mesmo conjunto de normas e regras.

O sistema tradicional de contratação nas organizações pesquisadas tem como peça chave a figura do turmeiro. Indivíduo que, na maioria dos casos, já mantém vínculos com a

organização, ou como trabalhador fixo ou por ocasião de colheitas passadas. Cada turmeiro é responsável em média por uma turma, “um caminhão ou ônibus de gente”.

Em sua grande maioria os turmeiros trabalham para as organizações há um tempo considerável, constituindo figura indispensável na atual configuração da organização do trabalho:

*“... este ano tentamos trabalhar sem o turmeiro mas foi impossível, é muito difícil substituir o turmeiro, ele é que tem contato direto com as pessoas.... Sem o turmeiro não tem por onde reclamar, ele é um intermediário das reclamações deles (trabalhadores) ”. (Gerente organização “A”)*

A posição do turmeiro, no caso, mediador é valorizada tanto pela facilidade com que este contrata pessoas para a colheita, a partir de suas relações pessoais, como também pela sua posição estratégica favorável à organização: “intermediário das reclamações deles”. O turmeiro é parte da estrutura administrativa vertical destas organizações, evitando negociações diretas com o gerente ou proprietário, ao mesmo tempo, funciona como filtro, avaliando e ponderando as reivindicações dos trabalhadores.

Sua posição é assim avaliada por um dos gerentes das organizações:

*“um bom turmeiro tem... os dois lados, para o lado da fazenda é aquela pessoa coerente, que arruma um pessoal bom e produtivo e sabe das dificuldades que todo mundo mais o patrão ( inclusive o patrão) passa. Agora para a turma é o contrário né?*

*O turmeiro tem que ter um jogo de cintura muito bom, tem que intermediar tem que fazer os dois lados, tem que ir pondo as coisas na cabeça do trabalhador ... o que é reivindicação absurda não adianta nem falar, por exemplo um preço que não tem condições de pagar... Este seria o papel dele...”*

Reconhecendo a complexidade da posição do outro, o gerente diz sobre sua própria posição, demonstrando como a partir do reconhecimento das diferenças e na relação com o outro as identidades se expressam:

*“Ser turmeiro é muito mais fácil que ser gerente ... ele fica azucrinando a cabeça dos outros, ele não tem que resolver nada ... ele ganha comissão, se a reivindicação dele é atendida ele é beneficiado, quanto mais chato ele é, melhor para a turma que trabalha com ele. Função mais difícil é a minha, o que é mais difícil é lidar com este pessoal, cada dia mais exigente, mais difícil, tem que ter mais jogo de cintura. Já em termos físicos o mais difícil é para o trabalhador braçal mesmo”.*

Os turmeiros procuram e contratam mão-de-obra para o período dentro de seu círculo de influência pessoal. Eles não são trabalhadores comuns, recebem salários diferenciados e uma porcentagem sobre o café colhido pelo grupo. Nas organizações pesquisadas uns trabalham como turmeiro durante todo ano agrícola, outros trabalham “à meia” em outras propriedades e como turmeiros apenas no período da colheita.

Mesmo em condições econômicas semelhantes ou piores que alguns indivíduos, sua diferenciação social é reconhecida entre o heterogêneo grupo de apanhadores. Ele é reconhecido e respeitado pelos trabalhadores de sua turma, que também o escolheram como turmeiro. Nesse caso, como em outros, vê-se que os critérios econômicos deixam de ser considerados como um dado puro, uma realidade em si, assumindo a conotação de uma interpretação, uma questão cultural para os envolvidos.

Nota-se uma reciprocidade que o turmeiro deve preservar em sua difícil tarefa de intermediar as relações entre trabalhadores e organização. Ao mesmo tempo que deve assegurar condições favoráveis à sua turma, deve atender à organização na sua procura por menores custos possíveis com a mão-de-obra na colheita. Apontados como grandes negociadores e intermediários entre “patrões” e “empregados”, os turmeiros foram os mais comedidos nas entrevistas, evitando ao máximo se expor.

Hierarquicamente acima dos turmeiros, encontra-se a figura dos gerentes ou administradores das organizações. Estes combinam os preços e estabelecem as estratégias para a colheita, definindo por qual lavoura começar, com que pessoal e quanto pagar. Os gerentes são os representantes diretos dos proprietários que, por ocasião da colheita, preferem manter-se a uma certa distância do processo, se preservando do confronto direto com os trabalhadores em função das constantes reivindicações por melhores preços.

Abaixo dos gerentes, em alguns casos, intermediando a relação entre organização, turmeiros e trabalhadores, encontra-se a figura do “fiscal” que como o próprio nome diz, se responsabiliza pelo bom andamento da colheita dentro de certos critérios básicos para obtenção de um café de qualidade, como por exemplo, não deixar café na árvore nem no chão para evitar broca e fazer uma boa varreção em separado dos grãos do chão, que resultam num café de pior qualidade quanto à bebida.

Submetidos aos fiscais encontram-se os apanhadores, que como já foi dito, por ocasião da colheita, congrega grupos heterogêneos de pessoas compartilhando uma identidade comum que, em alguns casos, pode ser desfeita ao final do processo.

Ao contemplar fatores ao nível da prática cotidiana da organização do processo produtivo e do mecanismo das políticas administrativas organizacionais (Fleury,1987), a observação da colheita permite relacionar padrões de ocorrência das relações de trabalho que ganham mais inteligibilidade quando redefinidos no âmbito de espaços sociais e políticos determinados. Antes de analisarmos a situação da colheita nas organizações individualmente, tratemos pois de caracterizar situações comuns às organizações neste período.

Nas regiões da pesquisa, todas as organizações, embora em municípios diferentes, sofriam em seus respectivos locais concorrência com a atividade das usinas agro-açucareiras que realizam na mesma época a colheita manual da cana.

A atividade agro-açucareira, além de estabelecer uma acirrada concorrência em relação à demanda por mão-de-obra, também acarretou uma politização das relações de trabalho na cafeicultura, fazendo com que o processo de regularização das relações de trabalho fosse anterior ao de outras micro-regiões cafeicultoras próximas. A presença de sindicatos bem articulados de trabalhadores rurais, entidades representativas dos trabalhadores como CUT, contribuíram para que, nessas mediações, a presença e as fiscalizações relativas aos direitos trabalhistas fossem mais operantes e constantes. No entanto, os administradores apontam níveis de fiscalização diferenciada em função do tamanho das organizações, revelando a partir de então aspectos da relação entre as “grandes” e “pequenas” organizações e algumas de suas estratégias diferenciadas:

*“A fazenda aqui é muito visada por ser grande e oferecer muitos empregos. Os pequenos sem condições de transporte e de registrar os trabalhadores muitas vezes não são nem olhados, o sindicato faz pressão para fichar mas só nos grandes. Alguns pequenos produtores dispensam a turma antes de completar um mês de trabalho para se ver livre do acerto final e depois passados alguns dias recomeçam a colheita com uma nova turma” (Gerente organização “A”).*

Outro conflito observado, ocorre em função da concorrência por mão-de-obra no período da colheita. Neste ano (1997) especialmente, devido à bianualidade da cultura do café, a pequena quantidade de café altera as relações e o jogo de força relativo à negociação dos preços pagos para colheita. As grandes organizações encontram problemas na definição de seus preços quando comparados aos preços pagos pelas pequenas propriedades. Nestas, a colheita dura em média de trinta a sessenta dias, ou como observamos, em alguns casos, duram semanas. Alguns pequenos produtores pagam preços até 100% maiores pelas medidas de café, na maioria sem ônus relativos aos encargos financeiros, sem custos administrativos indiretos, procurando vender rapidamente o café colhido, em função dos preços naqueles dias. Os grandes produtores, cuja colheita se estende por pelo menos quatro à cinco meses, pagam preços bem inferiores procurando manter uma média de preços no período. O preço inicial é de fundamental importância pois dele dependerá o preço final da colheita. Daí a grande movimentação e ebulição por ocasião do início da safra.

Os preços à serem pagos resultam então de uma complexa dinâmica que se relaciona: com a oferta e demanda de mão-de-obra na região, com o volume da safra naquele ano agrícola, com a capacidade de negociação dos diferentes grupos e categorias de trabalhadores envolvidos, com a relação de forças entre estes e a organização, com o nível de organização política dos trabalhadores e com aspectos simbólicos das relações entre trabalhadores e organizações que ora legitimam, ora contestam as condições e a remuneração do trabalho.

As organizações por sua vez estabelecem e mantêm estratégias próprias para manter e negociar seus preços à patamares que lhes convém. A intensificação das fiscalizações e exigências quanto a regularização da situação dos trabalhadores mostravam-se, mais abrangentes neste ano



que nos anteriores, conforme comentário de um trabalhador que havia entrado em contato com um grupo de apanhadores para a organização “A”:

*“ ... quando acabar as panha de lá eles vem, já tem gente que acaba semana que vem. Eles vem mesmo, porque agora é todo mundo fichado pra todo lado, de primeiro tinha desculpa de ir para quem não fichava ... o povo agora melhorou muito, de primeiro não parava num só, agora é mais difícil de arrumar mas é mais fácil de parar... sair daqui fichado para ir para onde?” .*

O fato do registro em carteira dos trabalhadores contratados para a safra passar a ser cobrado de forma generalizada, além de mudar significativamente a situação das pequenas propriedades que têm a partir de então custos fiscais antes inexistentes, diminui a rotatividade dos trabalhadores e constitui uma mudança nas relações entre estas organizações. A medida influencia também os critérios de escolha dos próprios apanhadores:

*“Eu toda vida acho melhor fichar, no caso de não fichar se acontece alguma coisa com a gente ninguém vai pagar, assim por exemplo quebrar ou cortar uma perna e tal, um fazendeiro pequeno não paga ... assim se tá fichado, tá na lei pagar e a fazenda paga”. (OR, apanhador da organização “A”)*

As vantagens e desvantagens de fichar são estendidas à própria condição do trabalhador e empregador rural na atualidade:

*“A vida do trabalhador rural piorou muito, ah piorou. De primeiro se tinha um roça podia plantar .... hoje ganha-se muito menos do que a dois três anos atrás, quando se trabalhava sem fichar, agora tem carteira mas paga muito pouco. Os impostos são muito caros para o patrão, ele não aguenta.” (Ex-turmeiro organização “B”).*

A magnitude dos impostos cobrados pela legislação trabalhista, acrescidas de outros gastos diretos com pessoal também é apontada, pelos produtores, como encarecedor dos custos e

reduzidor da oferta de empregos. A relação entre a remuneração paga diretamente ao trabalhador e o valor total pago é bastante significativa, como demonstram os valores pagos pela organização “A”, no período da entre-safra (Quadro 6).

QUADRO 6. Percentagem salário direto no valor total da diária

CONCEITO	VALOR EM R\$	%
Valor total da diária	R\$13,78	100
Salário direto	R\$ 7,59	55%
Impostos, transporte, seguro saúde	R\$ 6,19	45%

FONTE: Dados da pesquisa

Não obstante um universo de relações comuns às organizações pesquisadas por ocasião da colheita, realizada num mesmo período, numa temporalidade comum e num mercado com preços de vendas comuns; entre as organizações, cada qual, segue um curso próprio em função de suas particularidades e também, em função da atribuição de significados diferentes às circunstâncias comuns. Vejamos algumas situações particulares das organizações pesquisadas, por ocasião da colheita, que revelam características de suas identidades.

### 3.3.2 A colheita em “A”

Na organização “A”, o período da colheita, totalmente manual, iria durar aproximadamente cinco meses, envolvendo um grande número de pessoas. A quantidade razoável de café se comparada às outras organizações visitadas, possibilitou mais idas a campo e maior convivência e aproximação com a organização e trabalhadores.

Quando iniciamos o trabalho de pesquisa de campo, fazia apenas uma semana que havia sido iniciada a colheita do café. Nesta data, a fazenda trabalhava com quatro turmas de “apanhadores”: uma turma de “colonos”, moradores da fazenda; uma turma de trabalhadores fixos, que moram na cidade; uma turma de apanhadores de povoados próximos, cujo turmeiro já trabalhava na colheita da fazenda por três anos consecutivos e; uma turma de rua, contratada de “última hora” na cidade, pela primeira vez na fazenda. Assim, os trabalhadores das três primeiras

turmas, ou eram efetivos ou já trabalharam por vários anos na fazenda, durante a colheita, por intermédio dos turmeiros.

O procedimento de admissão para colheita na organização é comum a todos os grupos. Os trabalhadores passam por exame médico de admissão e ao final por exame médico de dispensa, a fazenda faz um contrato de safra, registra em carteira todos os trabalhadores e ao final paga uma indenização relativa a férias, 13<sup>o</sup> proporcional e 40% multa do FGTS.

Observar a colheita por ocasião de seu início e retornar durante o processo trouxe à luz uma série de informações sobre a diferenciação entre os grupos e categorias de trabalhadores, suas identidades em confronto, sobre a identidade organizacional e sobre as mudanças sociais em curso.

De início, a organização “lança os dados” quanto aos valores pagos para medida de café colhido, a partir de então é que se observam as reações dos trabalhadores e o processo de negociação. Esta forma peculiar de iniciar a colheita, sem um preço pré-estabelecido, revela algumas características da organização e expressa seu poder em relação aos outros grupos de interesse e a outras organizações.

Por exemplo, as relações duradouras entre a organização “A” e a grande maioria de seus trabalhadores consolidam entre estes uma identidade organizacional historicamente instituída, a qual conforma a própria identidade social dos trabalhadores.

A relação com o turmeiro é componente da identidade de apanhador do lugar das chamadas “turmas de casa”. As relações do turmeiro com trabalhadores, desde os critérios para contratação, são pessoais e se assentam em relações de reciprocidade. Os mecanismos de controle do próprio turmeiro, como dos fiscais sobre os trabalhadores, seguem e conformam o padrão das relações de trabalho na organização, institucionalmente legalizadas, mas baseadas em relações pessoais:

*“Se ele não apanhar direito daqui uns dois ou três anos não tem lugar para ele, o apanhador bom a fazenda dá valor, agora ele não serviu hoje depois dispensa ele... pode passar dez, quinze anos que a gente tá atento no serviço e lembra de todo mundo”.(Fiscal organização “A”)*

Já a fazenda em relação aos turmeiros mantém, além dos laços de reciprocidade, mecanismos de controle baseados no sistema de remuneração:

*“Aqui o turmeiro tem um salário fixo e uma comissão sobre a produtividade da turma, não sobre a quantidade de dinheiro que a turma ganha, mas sobre a produtividade, uma porcentagem sobre cada 1000 litros de café colhido. Isso aí é para o turmeiro não ficar muito preso em preço, e outra que ele vai correr atrás de gente produtiva.”*

Com esta estratégia a fazenda desvincula o salário do turmeiro do salário dos apanhadores, e o vincula ao trabalho efetivamente realizado, à produtividade. Numa forma peculiar de expressão da relação de poder nas relações de trabalho, a organização, ao intervir sobre a conduta do turmeiro, reduz significativamente o poder de barganha dos trabalhadores, demonstrando, conforme Cançado (1994), como as relações de poder no campo das relações de trabalho podem assumir diferentes formas de expressão.

### **3.3.2.1 A negociação dos preços: identidades em confronto**

Na primeira semana de trabalho ninguém sabia ao certo quanto seria seu salário, pois os sistema para estabelecer os preços da colheita depende do rendimento médio dos trabalhadores nos primeiros dias:

*“Isso aí a gente tem uma idéia na cabeça do que vem dando cada talhão, a gente recebe todo dia a folha de recebimento de café, a gente observa a média que vem dando e vamos controlando para fazer o preço da diária”.*

A partir dos primeiros números, as estratégias para colheita são montadas, qualquer mudança em relação aos preços iniciais resulta em novas estratégias diferenciadas de organização do trabalho:

*“Se a gente estipula a diária à R\$8,00 ou R\$9,00, se está nisso tudo bem, se a média começa a cair ou há uma pressão muito grande dos apanhadores para passar deste valor, aí a*

*gente procura reajustar ou remanejar de lavoura, para uma com mais café, para manter o estipulado”.(Gerente organização, “A” ).*

Considerando a organização como um conjunto de representações compartilhadas, durante o processo de negociação de preços por ocasião da colheita, pudemos observar como diferentes representações operam num mesmo contexto organizacional. A forma complexa, dinâmica e integrada como operam evidencia, como observamos, o caráter processual, contrastivo e dinâmico do conceito de identidade.

A postura dos trabalhadores com vínculos anteriores, residentes ou urbanos, quanto aos preços, divergia explicitamente da postura dos trabalhadores “novos”, sem vínculos anteriores com a fazenda. A “turma da rua”, como são chamados os trabalhadores e seus respectivos turmeiros, contratados pela primeira vez, posicionava-se de forma mais reivindicativa, chegando a discutir com o turmeiro e fiscal os preços lançados pela organização. Essa turma logo de início, não conseguindo melhores preços resolveu abandonar a colheita na organização.

Em contrapartida, a turma de “casa” mostrava-se descontente, sem no entanto manifestar-se oficialmente a respeito:

*“Esse ano a colheita tá ruim de trabalhar, ano passado o café tava cento e pouco né? Nós ganhava R\$2,40 a medida, agora o café tá quase trezentos e nós ganha R\$2,10, minguiu o preço... Não sei... diz que não dá para pagar mais... quando a gente pega uma rua melhor dá para tirar até cinco medidas, mas a média é de três para trás”.(Apanhador organização “A”, trabalhador da fazenda há nove ano)*

*“Esse ano a panha, pra todo lado tá todo mundo reclamando, tá pior mesmo, tá pior que o ano passado e o ano retrasado, o café tava ruim de preço, agora que o preço tá bom eles não pagam, a gente tem que trabalhar demais para tirar R\$7,00, R\$8,00, se fosse ao menos R\$10,00 por dia tava bom, nos seis dias já dá R\$60,00, dá para gente se virar”... (Apanhadora da organização “A”, morou na organização por 18 anos, hoje reside na cidade )*

*“Parece que quem tá na roça é melhor, mas eu acho que tem que ir para cidade, lá tem os turmeiros, com eles a gente vai para uma banda, vai para outra... aqui nesta lavoura a*

*medida tá R\$1,80, ano passado eles pagaram R\$2,00, eu não posso dar palpite se der depois vem em cima da gente...” ( Situante, apanhador na fazenda há mais de quatro anos).*

A diferença entre os grupos na negociação dos preços nos remete à um sistema simbólico de representações individuais e coletivas que dão sentido às ações de cada um, organizando e legitimando relações que homens e mulheres, trabalhadores, mantém entre si e conformando uma ordem organizacional sempre instável.

Num mesmo contexto organizacional os diferentes grupos de trabalhadores rurais compartilham identidade de “apanhadores”, porém têm seus valores fundamentados em referenciais distintos.

A turma “da rua” relacionada aos sindicatos dos trabalhadores rurais, turma de trabalhadores volantes, sem vínculos com nenhuma organização específica, tinha como referência para suas reivindicações os salários pagos na região e ou apontados pelo próprio sindicato. Os panfletos da entidade distribuídos na estrada sugeriam como preço mínimo para negociação, R\$8,00 a medida de 60 litros, seja R\$30,00 a R\$40,00 a diária.

As turmas ligadas à organização por vínculos mais antigos demonstravam cumplicidade e complacência na aceitação dos preços, seus discursos ora expressavam um sentimento de dependência, ora expressavam uma identidade compartilhada em função de uma história comum, onde atuam dimensões: do tempo, espaço, memória, territorialidade:

*“ Eu sempre escolho o lugar aqui porque eu sou mais conhecida, meu lugar é aqui. Começam aquelas colhetinhas e o povo fala vamos... eu não vou eu não gosto de ir, então o turmeiro foi lá em casa e eu vim... eu gosto de trabalhar é direto.”*

Estes trabalhadores, que manifestam um sentimento de pertença e o reconhecimento de sua identidade vinculada à organização, mesmo que seja apenas por ocasião da colheita, funcionam como formadores de opinião e intermediários entre a organização e outros trabalhadores, revelando um certo grau de comprometimento e preocupação com a organização:

*“ Todas as coisas hoje ficaram difíceis, uns reclamam que querem ganhar R\$18,00, R\$20,00, eu falo não é assim gente, porque as coisas de comer hoje tão baratas, o que ficou caro pra nós foram os remédios, eu faço minhas compras da semana com R\$12,00... agora esse preço que eles tão falando tá baixo, a gente trabalha muito para ganhar R\$8,00 por dia ... agora exagero também não tem jeito, se eles tiveram as despesas à R\$5,00 vai ter muita gente que vai ganhar R\$30,00 ou R\$40,00, não tem lógica . Por isso eu acho que se ganhasse R\$10,00 por dia tava bom, mais o domingo dava R\$70,00 por semana, aí já não é ruim , o salário é R\$120,00” (Apanhadora, ex-moradora da organização “A”).*

Como estratégia de regulação de possíveis conflitos, a organização assume deliberadamente a postura de manter isolados, sem comunicação entre si, os diferentes grupos. Assim, o grupo sob o qual possui maior controle, é espacialmente isolado dos potenciais portadores de conflito. As relações sócio-culturais pré-estabelecidas com o grupo “de casa” demonstram como a cultura, “tanto age como elemento de comunicação e consenso como oculta e instrumentaliza relações de poder”. ( Fleury, 1989).

A contratação de uma nova turma, por intermédio da cooperativa dos trabalhadores regionais, já em fase mais adiantada da colheita, consistiu, segundo a administração, no “maior erro”. A turma, também estranha à organização, entrou em greve logo no primeiro dia, dando margem a comentários e avaliação dos trabalhadores antigos sobre os preços pagos. Depois de desfeita, a turma, os mesmos trabalhadores, em sua maioria, separados do turmeiro da cooperativa, voltaram a se ingressar na colheita através dos tradicionais turmeiros da organização.

Como uma situação social densa, a colheita se mostrou capaz “de revelar as identidades em confronto, tanto por aquilo que realiza concretamente, quanto pelo que faz emergir ao nível das representações dos sujeitos sociais”. ( Barros, 1994)

A quantidade de café no pé, é uma referência visível, quantificável da situação do outro, representa o montante da sua riqueza ao mesmo tempo que contrasta e remete à condição de desigualdade e dependência:

*“Nós que é fraco, dependemo mesmo daqui, do trabalho, da colheita do café. A gente não tem outro jeito” (Apanhadora, moradora da cidade).*

*“A colheita é sempre para acudir alguma coisa que ficou atrasado nas águas, sempre para pagar o que ficou devendo para trás. Toda vida quase é isso mesmo, falar que vai fazer com dinheiro de serviço não dá” (Turmeiro na época da colheita, meeiro com a família na entre-safra).*

*“Tô aqui trabaiano seguindo para ir mais ou menos, mas grandes coisas não faz não. O plano que eu tenho é : eu pus uma luz lá, são R\$1.700,00, eu tinha um pouco de dinheiro da safra e já paguei, também comprei uma televisão à cores e agora quero ver se dá para comprar uma geladeira. Pode falar que agora que tá começando, vai ter muito café aí” (Situate, apanhador na fazenda à mais de cinco anos).*

*“Eu tô colhendo para ir em Aparecida do Norte”.*

*“Eu tô fazendo meu enxoval de noiva, e agora vou comprar um armário para colocar as coisas” ( Jovens irmãs, apanhadoras à três anos na organização).*

Os diferentes projetos revelam a diferenciação interna do grupo constituído por ocasião da colheita, suas identidades individuais e sua condição social. Ao mesmo tempo, o confronto das diferenças permite manipular de forma relacional suas identidades, como por exemplo, a jovem que na condição de noiva não podia colher café no sítio do noivo como uma trabalhadora comum. Encontrava ali noutro espaço, noutro contexto, a condição como “apanhadora” para realizar seus projetos.

### **3.3.2.2 Mecanismos institucionais na construção e manutenção da identidade**

Outro fator determinante na escolha dos trabalhadores pelo local de colheita é o tempo de duração, o registro em carteira e os benefícios concedidos pela política de recursos humanos na organização:



*“Venho sempre para cá porque é o lugar que dura mais tempo a colheita do café, nos outros lugares é três meses, aqui é cinco, seis meses”.*

*“Na panha menor as vezes a pessoa quer assim acabar mais rápido e acaba pagando mais um pouco, né. Mas eu resolvi trabalhar num lugar mais efetivo, mais direto, do que ficar mudando de lugar, eu não gosto de ficar mudando de lugar”.*

*“Vamos supor se comecei agora a colher café, daqui a trinta dias eu tenho ficha para médico, para dentista e abono para os dois menor, nas outras panhas eles tão ganhando R\$18,00 mas não tem nada disso”.*

Os benefícios demonstram como “ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização”. (Fleury & Fischer, 1992).

Os trabalhadores também esperam pelo acerto do final da colheita, que muitos dizem compensar as diferenças entre os preços pagos pelos “grandes” e “pequenos” proprietários. O próprio registro passou ser uma estratégia para assegurar pessoas para colheita:

*“Ano que vem, vamos fichar o pessoal um pouco mais cedo, como é um ano de muito café vai ser muito mais difícil arrumar gente ... registrando o pessoal mais cedo eles começam a pensar no acerto no final da colheita, no 13\*, nas férias e tal (Gerente organização “A”).*

A carteira de trabalho, ao mesmo tempo que assegura ao trabalhador seus direitos, é um distintivo que o identifica como trabalhador de um determinado espaço, é uma forma de reconhecimento. Assim como o emprego contínuo, que além da estabilidade, cria um sentimento de pertença a um determinado espaço, um reconhecimento dentro e fora da própria organização:

*“ Se a pessoa entra na fazenda e não está gostando, eu acho chato entregar a carteira e ir lá buscar, igual aqui mesmo, se eu não estiver gostando, é chato buscar a carteira. Também não é bom ter a carteira suja” (Apanhador organização “A”).*

A autonomia ou falta de vínculo empregatício, assim como a carteira suja, foram expressas de forma negativa nos discursos de vários trabalhadores. Além da estabilidade econômica associada ao registro em carteira, o fato de pertencer a um determinado contexto, relaciona-se com o fato de ter reconhecida sua identidade pessoal, como trabalhador honesto, como bom trabalhador, “de carteira limpa”. As poucas opções de trabalho são ainda reforçadas pela necessidade social de permanecer mais tempo num mesmo espaço.

Se por um lado, a organização também depende das relações estabelecidas, dos vínculos formais ou sociais com os trabalhadores que lhe permitem custos inferiores ao de mercado na colheita, os trabalhadores também dependem destas relações mais efetivas. Assim, de maneira similar aos referidos sistemas autopoieticos, cada elemento combina a própria manutenção com a manutenção dos outros e o principal produto desta combinação é a reprodução e manutenção das identidades dos trabalhadores e organização.

Entretanto, os mesmos vínculos que a organização procura manter por ocasião da colheita, ela procura desatá-los quando se refere à estratégia de diminuir ao máximo os colonos, moradores da fazenda, manipulando estrategicamente sua própria identidade numa curiosa simbiose: trabalhadores com vínculo e história para os momentos de colheita, trabalhadores desconhecidos, eventuais para o período da entre-safra, quando a oferta de mão de obra é maior.

### **3.3.3 A colheita em “B”**

A organização “B”, nesta etapa da pesquisa, havia vendido uma de suas fazendas, na região pesquisada; parte de uma estratégia já anunciada de transferência e investimento na cafeicultura do Cerrado. Por ocasião da colheita visitamos, com o ex-proprietário, a fazenda, agora pertencente a outro grupo, que estava realizando experiências de colheita mecânica no café de montanha.

A novidade da experiência premonizava uma tendência para os próximos anos e uma alternativa para o problema dos altos custos da colheita manual. A mecanização da colheita já havia vindo sendo testada até então sem muito êxito, pois a tecnologia desenvolvida era de difícil adaptação, estragava os cafeeiros comprometendo sua produtividade futura e diminuindo potencialmente sua vida útil. A máquina testada nos anos anteriores, similar a atual, funcionava satisfatoriamente apenas em condições específicas, apenas com os grãos completamente secos, o

que não satisfazia às necessidades dos produtores, nem o bom andamento do processo pois, em função da altitude, temperatura e umidade, a maturação dos grãos na região é bastante desigual. A colheita ideal deve ser efetuada preferencialmente, quando os cafeeiros apresentam no máximo 20% de grãos verdes, pois os grãos maduros sabidamente propiciam um café de melhor qualidade<sup>30</sup>, pelo qual o produtor pode inclusive receber melhores preços.

A venda da organização pesquisada e sua mudança para o Cerrado e a colheita mecânica na fazenda visitada revelam uma situação que diz respeito às mudanças na cafeicultura do Sul do Minas em sua totalidade. A abrangência e o escopo das transformações que a mecanização provoca permite compara-la aos incidentes críticos estimuladores de mudanças, tal qual as geadas ou outros fenômenos naturais, cuja ocorrência modificam significativamente o status quo da atividade.

No caso da mecanização da colheita, por exemplo, decisiva e significativa na cafeicultura de montanha, a nova invenção técnica desloca definitivamente a atividade do tradicional para o moderno, afastando presente-passado, criando uma nova temporalidade, tal qual nos discursos sobre o passado: “no tempo em que derrubavam as matas para plantar café”, “no tempo que se plantava as sementes no chão, um punhado de sementes na cova” ou “no tempo que não existiam os adubos”.

A mecanização da colheita constitui uma transformação de cunho tecnológico que interfere estruturalmente na organização do trabalho. O trabalho individual dá lugar ao trabalho em equipe, muda-se o sistema de remuneração e de fiscalização, sendo atribuídas responsabilidades ao grupo pelo bom andamento da tarefa. Conforme observamos, esta prática só tem sido bem sucedida quando efetuada por uma equipe de trabalho bem sintonizada, o que exige uma certa capacitação técnica e operacional. A organização visitada, estava justamente procurando meios de estabelecer uma nova organização sócio-técnica do trabalho, o que no momento consistia uma tarefa bastante complexa.

Inovações como essa têm o poder das “tecnologias modernizantes de modernização no campo” (Giddens, 1991) e significam uma ruptura expressiva com as antigas formas de produzir. Sua utilização, do ponto de vista econômico, passa a ser não apenas uma opção para a região,

---

<sup>30</sup> Sobre qualidade do café: Informe Agropecuário - v.3, n.25 - ( jan. 1977 ) - Belo Horizonte: Epamig 1977.

mas uma necessidade de caráter impositivo e irrevogável. A não mecanização corresponde então à exclusão no mercado.

Do ponto de vista econômico, a inovação soluciona a desigualdade do Sul de Minas em relação às áreas planas mecanizadas por trator, dando à região condições de competitividade com outras regiões e sistemas produtivos.

Do ponto de vista social sua utilização, no contexto das relações sociais, econômicas e políticas da modernidade, segue a trajetória comum da modernização no campo e nas cidades. Seja da substituição de mão-de-obra sem oferecer em contrapartida novas opções para um contingente de pessoas que dependem desta atividade. Se por um lado, pode possibilitar uma melhor remuneração do trabalhador operador da nova tecnologia, por outro, por melhor que seja esta remuneração, não é proporcional à diminuição dos empregos oferecidos por ocasião da colheita, que deverá então comparar-se aos tempo da “parada”.

Devido a importância da mecanização na transformação desta etapa do processo produtivo, e sua recente introdução cabem aqui algumas observações, a partir da experiência observada, sobre os aspectos econômicos e sociais de sua utilização.

A meta da organização visitada é conseguir com a colheita mecânica um custo médio da operação de R\$15,00 a R\$17,00 a saca de café limpo, posto no terreiro para seca. Estes preços equivalem, como observamos,<sup>31</sup> ao preços pagos na região do Cerrado, o que oferece então condições, relativas aos custos de colheita, competitivas à cafeicultura no Sul de Minas:

*“A montanha não está falida, temos 1.500.000 hectares de café, sendo 1.000.000 nestas condições topográficas, é a região mais tradicional, a mecanização viabiliza esta região”. ( Gerente da organização)*

Na ocasião da colheita mecânica, o preço médio pago para cada trabalhador de uma equipe de quatro à seis pessoas era de R\$10,00 ao dia, o que no caso era equivalente ou inferior aos preços pagos aos “apanhadores”. Vê-se que, no caso, a utilização da máquina não propiciava ganhos opcionais aos operadores, embora realizasse proporcionalmente o trabalho de 68 pessoas.

---

<sup>31</sup> Páginas 61- 62: custos comparativos da colheita nas regiões do Sul e do Cerrado Mineiro.

Conforme os cálculos do administrador, a colhedeira utilizada, que custava em média R\$12.000,00 à R\$15.000,00, deve custar para se tornar economicamente viável U\$500,00 por hectare. Deste cálculo apresentado, podemos deduzir que sua utilização só é viável em área plantada igual ou superior a 30 hectares, o que exclui mais de 71% das propriedades cafeeiras da região<sup>32</sup>, as quais pagam preços superiores às grandes propriedades pela mão-de-obra na colheita.

A ausência de um projeto de desenvolvimento agrícola e de pesquisas em tecnologia nacional, no maior país produtor mundial, cujas receitas de exportação do produto giram em torno 2,1 bilhões de U\$ anuais<sup>33</sup>, favorece a especulação de empresas de tecnologia estrangeira, cujos preços segregam ainda mais a própria atividade.

Em contrapartida, dada sua importância na viabilidade econômica e na continuidade da cafeicultura no Sul de Minas, a discussão deveria se direcionar para o problema fundamental, no capitalismo moderno, das mudanças tecnológicas, principalmente no campo, não implicarem nem em mudanças institucionais, nem em novos arranjos organizacionais que agreguem novos padrões de relações de trabalho; além de aumentarem a concentração de renda.

Seguindo os moldes da modernização conservadora o enunciado, no caso, revela a muda-dança das organizações rurais brasileiras entre moderno-tradicional.

Se o significado atribuído à modernização pelos cafeicultores, em sua corrida por condições mais favoráveis, em mercados cada vez mais competitivos, mudou do ponto de vista da qualidade do produto, no entanto, quanto a qualidade do processo produtivo em sua totalidade, continua relacionado aos antigos padrões.

Na cafeicultura a qualidade do café é reconhecida pelos produtores, por propiciar melhores relações de trocas e preços mais favoráveis. No entanto, numa compreensão rasa, ela aparece em alguns momentos, como vara de condão, solução para todos os problemas, como se bastasse produzir produtos de qualidade para ingressar na modernidade.

No entanto, a profundidade e complexidade das mudanças sociais que estas inovações envolvem e representam devem situar a discussão no âmbito das perspectivas que a modernidade apresenta para organizações rurais produtoras de café. Ao redefinir sua atividade cafeeira, aos

---

<sup>32</sup> Conforme dados do Diagnóstica da Cafeicultura em Minas Gerais. FAEMG, 1996. (pag.10)

<sup>33</sup>Dados Ministério do Comércio para Produtos de Base, durante Seminário Internacional do Café, Rio De Janeiro, 20-22, janeiro, 1997.

moldes de uma moderna atividade empresarial, a organização “B”, numa tentativa sistemática de se transformar, transfere-se para uma região completamente mecanizável e de produção intensiva. A trajetória da organização reflete a visão que a organização tem de si própria, a partir da qual faz sua leitura do “ambiente”:

*“No caso dos meus filhos acho que já tem uma tendência genética para o comércio e agricultura, um instinto. Do lado do avô paterno todos eram comerciantes e, do lado materno, todos eram fazendeiros...”*

O proprietário associa dimensões da identidade social e organizacional como: história e herança compulsória à características genéticas o que revela valores arraigados, expressos em signos do imaginário social que revelam visões que os proprietários têm de si. Estas visões inquestionáveis atuam conforme Schein (citado por Fleury 1989) ao nível dos pressupostos que fundamentam valores fundantes da identidade social.

A imagem da atividade profissional como característica genética, por exemplo, não considera a cultura nem os processos de aprendizagem. Por outro lado pode perversamente, em alguns casos, associar situações às condições, as quais os sujeitos estão condenados a permanecer sem possibilidade de ascensão social. Os mesmos pressupostos que garantem ao “herdeiro”, em alguns casos, o *know how* de fazendeiro pode igualmente caracterizar o trabalhador rural como incapacitado para o aprendizado de outras atividades e para o desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Através do processo de auto-referência, os membros da organização “B”, pais&filhos, decidem seu futuro e participam da criação e manutenção de sua nova identidade de empresários em outra região de cafeicultura intensiva, onde aumenta a cada dia o número de empresas de grande porte na atividade cafeeira. A decisão aponta para mudança na identidade organizacional, o “enraizamento e a territorialidade” deixam de ser dimensões determinantes das opções e estratégia organizacional:

*“O patrimônio hoje não é para ser imobilizado como antigamente, você transforma a serra em plano”.*

*“Não vejo solução para a montanha, o café no futuro, deve ser em regime familiar ou meação no Sul de Minas e extensivo no Cerrado”.*

### 3.3.4 A colheita em “C”

A organização “C”, possui duas propriedades no Sul de Minas: uma propriedade de topografia acidentada, onde a colheita é toda manual e outra em região parcialmente mecanizada. O ano de safra pequena acarretou características meio atípicas na situação de colheita na região de montanha. Na ocasião da primeira visita de pesquisa, a colheita não havia ainda sido iniciada e representava grandes dificuldades pela pouquíssima quantidade de café.

O custo de uma colheita pequena é muito superior ao custo de uma colheita boa e sob o aspecto operacional ela é de difícil realização. A baixa produtividade faz com que os preços pagos por produção sejam maiores por medida, para não fugir à média da remuneração regional paga no período. O proprietário da organização considera o maior de seus desafios, a busca de soluções técnicas e sociais que possam viabilizar a lavoura de montanha frente os altos custos e a bianualidade da colheita:

*“ Eu, particularmente, estou procurando um método novo que nós possamos ter a amuidade<sup>34</sup>, nós temos que adaptar o café às nossas condições, adaptar às minhas condições geográficas o meu sistema de colheita. Se amanhã paramos de plantar, vai acontecer um desequilíbrio social; se o café cair de preço para US\$70,00 vai ser o caos se nós tirarmos vai ser pior ainda”.*

*“Como estratégia estou adotando um sistema de poda que evita a colheita e seu elevado custo num ano que tem pouco café, assim a lavoura sempre vai ter bastante café, uma lavoura com muito café não fica cara para colher e todo mundo ganha, é bom para o patrão e para o trabalhador, o problema é lavoura com pouco café. Também estou procurando a diversificação das variedades de cafés plantados, para colher em momentos diferentes, assim não há tanta concorrência. Assim vou ter cafés apanhados na mão mais cedo, cafés*

---

<sup>34</sup>Colher café nas mesmas quantidades todos os anos.

*intermediários mecanizáveis de maturação média e os tardios não mecanizáveis para colher em setembro”.*

Como a colheita em si, na organização, não oferecia por ocasião da pesquisa condições de observação, as próprias preocupações e estratégias do proprietário sobre a organização do processo produtivo e da organização do trabalho, por ocasião da colheita, constituíram categorias metodológicas importantes para desvendar aspectos fundadores da identidade organizacional.

O dinamismo das mudanças na cafeicultura evidenciam como as organizações mudam em conjunto com seus ambientes. Assim as mudanças nas relações de trabalho: politização, fortalecimento do poder de troca, por exemplo, causam mudanças na organização do processo produtivo e na tecnologia empregada. As mudanças nas relações de trabalho, sujeitas a múltiplas determinações, são elementos de um sistema complexo de mútua causalidade. Na modernidade as transformações sociais, por exemplo, paradoxalmente apontam tanto para um nível crescente de desemprego, como para uma valorização crescente da mão-de-obra empregada, assim seus custos, mesmo nas atividades agrícolas, tendem a ser crescentes em função das políticas econômicas e sociais e em função da necessidade de especialização e qualificação profissional.

Cada organização faz uma interpretação própria da situação a partir da qual procura soluções. A leitura do ambiente é produto de sua própria identidade e as relações com este ambiente são internamente determinadas.

Assim, a organização “C”, cujos proprietários fazem questão de ressaltar um posicionamento ético atribuído a uma opção religiosa ao procurar soluções sócio-técnicas para o processo de colheita, indispensáveis para sua sobrevivência, procura combinar a manutenção do sistema com sua própria manutenção; da sobrevivência justa dos trabalhadores depende sua própria sobrevivência:

*“O maior problema da nossa cafeicultura hoje é procurar realizar melhor e mais barata a colheita e dar emprego para toda essa gente. Nós temos que preservar esta fonte de renda que vivemos graças a ela e arrumar outra atividade que dê serviço na entressafra.*



*Estamos procurando a nível social uma atividade agrícola para este período, para quando chegar a colheita este pessoal não ter ido embora daqui”.*

*“Nesta época de globalização, nós temos que aceitar a modernização e pensar mais no social, na melhoria de renda das pessoas. Eu preciso me preocupar com a comunidade, não adianta eu estar bem se em volta de mim não está bem” (Proprietário organização “C”).*

Como construções sociais, as organizações impõem padrões de variação e de significado ao mundo no qual operam. É a partir de um processo de auto-referência que organização analisa o contexto externo e se projeta, se articula e planeja sua forma de inserção, tendo pois uma participação ativa na construção deste ambiente e da sua própria identidade. Assim, as identidades sociais dos trabalhadores como das organizações, como fenômenos essencialmente relacionais, estarão sempre em processo, combinando elementos e valores culturais próprios ao sistema global de interações.

A análise da organização da colheita em seus componentes tecnológicos e sociais e as decisões decorrentes dimensionam as relações de poder entre a organização e os trabalhadores. As tecnologias, especialmente a mecanização da colheita, expressam por sua vez um limite aos conflitos atuais e o poder das organizações ao contrapor a possibilidade da colheita mecânica à colheita manual. Na outra propriedade da mesma organização, por exemplo, também no Sul de Minas, porém em região de topografia mecanizável, havia-se adotado a mecanização em função dos altos preços exigidos pelos apanhadores, também potenciais trabalhadores da agroindústria canavieira na região.

Em termos comparativos, enquanto as organizações “A” e “B”, nas áreas de montanha, procuravam manter uma diária de até R\$10,00 no máximo, na região da organização em foco a remuneração básica de R\$ 10,00 era o preço mínimo ao qual seria somado a produtividade: seja os preços pagos por medida de 120 litros colhida, no total a média da diária seria de aproximadamente R\$35,00 a R\$40,00, perfazendo um salário mensal em média de até R\$1.000,00, descontado o domingo. Sem somar à isto os encargos sociais e custos administrativos.

Assim por ocasião da entrevista da safra o proprietário afirmava:

*“Temos que mecanizar tudo, não tem condição ! Olha, lá em fulano o preço da mão de obra está absurdo, não tem condição”.*

*“O preço do café agora está ótimo<sup>35</sup>, mas nós temos que estar preparados para produzir café de R\$80,00 a R\$100,00, isto é o que me preocupa”.*

Embora a topografia fosse plana, a organização até então adotava para esta propriedade um sistema misto de colheita, algumas lavouras mecanizadas e outras manuais. A partir de então, parecia resolvida a decisão de investir na compra de mais uma colhedeira e mecanizar o processo de colheita nesta propriedade, em sua totalidade, mantendo a preocupação e os propósitos para com os trabalhadores na região, onde um do outro dependiam mutuamente.

Apesar das diferentes situações presenciadas, a particularidade da colheita em cada organização, revela aspectos das mudanças nas tradicionais fazendas cafeeiras do Sul de Minas em seu conjunto. As situações exclusivas de cada organização têm igual importância na nossa investigação, pois a forma como cada uma orienta sua trajetória, em função das necessidades de mudança no sistema produtivo revela traços da sua identidade e cultura, assim como aspectos sociais mais amplos.

Embora a discussão sobre o processo produtivo e a colheita, nas organizações pesquisadas, por si só, revele aspectos da administração e gestão da força de trabalho, a análise de alguns elementos estruturantes da cultura organizacional tornam mais claros os valores e pressupostos fundamentais sobre os quais se assentam estas práticas.

### **3.4 Gestão da força de trabalho e administração da fazenda**

Nascidas das relações sociais, as relações de trabalho são formas de relacionamento social que expressam características da sociedade mais ampla (Fischer, 1987). Enquanto categoria de análise podem ser delimitadas no universo organizacional, mas na prática são indissociáveis de um sistema de representação simbólica próprio da organização e sociedade.

As formas que estas relações assumem em determinados contextos de trabalho são mediadas, por um simbolismo que organiza uma determinada prática política, posto que as

relações de trabalho expressam relações de poder entre os agentes sociais em interação. (Fleury,1989; Fleury e Fischer, 1992)

Do ponto de vista das organizações como fluxo e transformação podemos observar nas práticas de gestão e nas relações de trabalho como os sujeitos se movem em dois universos ao mesmo tempo: o da tradição e o da modernidade, componentes do rico e complexo processo de mudança. Em meio às mudanças procuramos inicialmente identificar alguns traços, ainda operantes nas relações de trabalho, que remetem à formação histórica para em seguida identificarmos elementos novos no contexto organizacional.

Do ponto de vista histórico, a formação das organizações pesquisadas, como de toda cafeicultura tradicional brasileira, se deu, segundo Barros (1992), tendo como pano de fundo três componentes básicos:

- o processo de herança, partilha e negociações de terras no interior da própria família, cada caso seguindo contingências próprias;
- a subordinação da produção cafeeira às leis de comercialização, fazendo com que a racionalidade do cafeicultor sempre estivesse submetida às oscilações do mercado, principalmente externo;
- a tutela do Estado que, seja através de políticas artificiais de manutenção e valorização dos preços ou de incentivos financeiros, permitiu a sobrevivência e expansão da atividade.

Os componentes acima citados, contextualizados como práticas sociais de determinado período e sociedade, expressam “uma cultura (que) estabelece uma identidade, um marco reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge via uma estrutura interna de poder, de configuração espacial criada internamente...” (Fischer,1991).

As organizações pesquisadas caracterizam-se por uma estrutura vertical de poder, ocupando o proprietário, o pai ou na falta deste seu descendente, o topo da pirâmide. A qualificação profissional envolve então a formação profissional dos filhos, na gerência dos negócios, a contratação de agrônomos e técnicos especializados e em alguns casos consultoria administrativa.

---

<sup>35</sup> Por volta de R\$200,00 a saca beneficiada

Como as tradicionais organizações pesquisadas não surgiram de projetos de investimento mas da ocorrência contingencial das heranças (Salazar,1994), o proprietário, fundador exerce domínio fundamental nas decisões.

No caso da organização “B”, por exemplo, tendo cada filho assumido a administração de uma unidade produtiva foi formada uma empresa Pai e Filhos que mantém o pai, estrategicamente, dividindo a direção dos negócios com os filhos.

*“Eu fico mais na Porteira (fazenda que participa mais diretamente da administração), eu venho (escritório) para dar um suporte e ver a parte financeira. Eles tomam as decisões. Os negócios estão na mão deles” (Proprietário organização “B”).*

Na organização “C”, embora o pai tenha dividido entre os filhos as fazendas, sua influência, embora não institucionalizada, ainda é forte, como pode-se notar no se depoimento:

*“outro dia tive que falar alto para um filho meu fazer da forma que eu queria (referindo-se ao manejo da lavoura que pertence ao filho)”.*

A modernização do processo produtivo, nas tradicionais organizações produtoras de café, não implicou em mudanças profundas nas relações de poder nem em novos arranjos organizacionais. As mudanças na legislação trabalhista com a constituição de 1988 por exemplo, impingiram mais transformações nas relações patrão-empregado que o próprio processo de modernização. Do ponto de vista da profissionalização dos sujeitos, esta se restringiu aos níveis superiores da administração:

*“A agricultura está passando por uma fase em que o mais importante é a pessoa, a formação profissional e a competência. Eu me preocupo muito com o futuro dos meus netos (adolescentes), mas não posso intervir muito, eles tem que aprender muito, saber outras línguas, estudar pois o tempo do produtor de leite, por exemplo, acostumado com coronelismo, de salto alto que só sabe mandar e não sabe como cuidar de uma mamite, não sabe como funciona, já está acabando ...” (Proprietário organização “C”).*

*“Cada vez é a hora de investir mais num filho. São todos formados (agronomia), agora recentemente José Celso que cuida das exportações fez cursos nos Estados Unidos e Londres, ano que vem é a vez de Vicente sair para estudar fora aprender melhor a língua e negócios, para estar junto nos negócios.(Proprietário organização “B”).*

*“Como nós do Sul de Minas não podemos reduzir nossos custos em relação aos do Cerrado, que tem por exemplo um custo baixo de colheita e maior produtividade, temos procurado mudar na área administrativa e comercial. Nós podemos realizar ganhos de eficiência após o café colhido” (Proprietário organização “A”).*

A reconhecida necessidade de profissionalização dos filhos e descendentes, em primeiro lugar, e das áreas administrativas destas organizações está visivelmente voltada para o mercado externo refletindo, como mencionamos, uma racionalidade orientada para este contexto externo. Na atualidade, ela é reforçada pelo fim dos mecanismos de intervenção estatal e pela descoberta pelos produtores do consumidor, do cliente. Pois até os anos 90, a interferência e o protecionismo governamental reforçaram este sistema de administração. Até então, as organizações produziam seus cafés sem requisito de qualidade, sem necessidade de agregar nenhum valor aos seus produtos. A relação com o mercado dinâmico e complexo deixou de ser intermediada pelo Governo, com o fim dos mecanismos de intervenção estatal. O cliente, o “outro”, elemento contrastivo fundamental na mudança da identidade, não existia até então.

No caso dos trabalhadores a qualificação restringe-se aos operadores de máquinas como tratores, pulverizadores, motoristas que representam um número pequeno se comparados ao total dos trabalhadores necessários ao processo produtivo.

O desnível e alto grau de diferenciação interna nas posições ocupadas pelos diferentes sujeitos é expresso nas formas de se referir à organização. Nas entrevistas e contatos nas três organizações, os gerentes e as pessoas envolvidas diretamente com a administração, usam “nós” quando se referem aos trabalhos realizados ou às mudanças planejadas. No caso dos trabalhadores, diferentemente, a primeira pessoa do plural “nós” faz referência a sua posição de trabalhador ou morador e nunca à organização. O fato revela a natureza diferenciada das relações

entre trabalhadores no espaço organizacional. Os funcionários mais graduados fazem para a organização com a qual se identificam, os trabalhadores braçais fazem para o patrão.

Por outro lado, as organizações geralmente referem-se aos trabalhadores como “mão de obra”, evidenciando o fato destes não serem reconhecidos nem como “recursos”, menos ainda como participantes ou parceiros; mas como um custo, que na cafeicultura de montanha precisa ser rapidamente diminuído e racionalizado.

Se na atualidade as organizações modernas têm resgatado a importância da participação dos trabalhadores como diferencial competitivo estratégico, nas tradicionais organizações rurais predominam a nível estratégico os objetivos individuais ou familiares que sustentam as organizações e prevalecem sistemas arcaicos e paternalistas de gestão direta dos trabalhadores, fundamentados numa imagem negativa dos trabalhadores, embora a percepção da mudança seja generalizada em relação a todos sujeitos e à organização:

*“Nossos colonos tem 4 ou 5 cachorros, não tem um pé de couve em casa, um pé de chuchu. É um problema de educação, eles também não tem culpa, não foram educados, mas melhoraram muito. Se comparados há dez anos atrás, houve muita melhoria, têm um nível de vida até bom. O pessoal faz as compras igual nas nossas casas, diferente daqueles armazéns que existiam antigamente, que a gente comprava produtos piores, mais baratos e vendia na fazenda. Hoje não, tudo é lataria e arroz de primeira” (Proprietário organização “C”).*

Se o discurso da qualidade do produto foi incorporado como uma marca da modernidade, a qualidade do processo em sua totalidade ainda não é reconhecida como tal.

A nível interno, a gestão da força de trabalho não se modificou substancialmente, mesmo sob as pressões do mercado.

Através do processo de “construção social da realidade estabelecida pela organização que os parâmetros de mercado adquirem um significado e se estruturam ações por parte da organização” (Tavares,1991), o que evidencia como a gestão da força de trabalho está muito mais relacionada à cultura e identidade organizacional.

### **3.5 Tradição e modernidade: a configuração de novas identidades**

As mudanças e transformações por que passa a cafeicultura sulmineira evidencia um processo dinâmico de construção da identidade que, entre confrontos e enfrentamentos, gera novas configurações e coloca em evidência a relação entre elementos de uma ordem antiga e tradicional e elementos da atualidade. Neste sentido, é preciso ter em conta que, aos referirmos à mudança, nos referimos ao processo, categoria na qual várias dimensões se combinam. A dimensão do tempo é especialmente importante, pois fazemos referências ao passado ao considerarmos as tradições, ao presente ao considerarmos a visão e interpretação das mudanças pelos sujeitos e ao futuro nas projeções e estratégias vislumbradas e ou seguidas pelas organizações; sendo pois, neste sentido, a própria temporalidade multidimensional na constituição das identidades.

A interação entre as várias dimensões que compõem um ciclo de mudança da identidade organizacional é observada assim por Wood Jr. & Caldas (1997): na forma como a organização é percebida pelo meio, na sua imagem para clientes e fornecedores; na forma pela qual a organização é representada por seus executivos, percebe a si mesma, auto-percepção. Resultando num movimento a partir do qual o como sou visto ajuda a modificar o como me vejo, este último, num segundo momento, gera mudanças que vão alterar o como sou. Esta imagem nos remete também a nossa abordagem dos sistemas auto-poiéticos, sistemas auto-referentes que dependem da leitura de sua própria imagem e dos processos de comunicação que estabelecem com o exterior para se reproduzirem.

Tendo em conta esta complexidade engendrada nos processos de mudança procuramos observar como as tradicionais organizações produtoras de café (e seus sujeitos) recontextualizam e reparticularizam suas identidades e que temas fundamentais emergem como representativos na configuração das novas identidades.

#### **3.5.1 Colono, assalariado, bóia-fria**

No caso dos colonos trabalhadores, as mudanças no processo produtivo e na situação da atividade em termos globais: modernização, competitividade, altos custos da mão de obra, representam rupturas mais significativas em relação a sua identidade. Além do que, como

observamos, no atual sistema são poucas as possibilidades de ascensão social e profissionalização para o trabalhador rural, o que é refletido na pequena percentagem de jovens trabalhando no meio rural observada por ocasião da pesquisa.

Os tradicionais colonos, gradualmente, veem alterando-se sua condição de morador através da perda ao acesso às formas tradicionais de complementação de renda, importantes para manutenção da ordem familiar. Os salários indiretos: “roças brancas”, meação e outros salários indiretos veem diminuindo proporcionalmente à regularização das relações de trabalho no campo, conforme a legislação trabalhista vigente.

Este movimento é relacionado pelos próprios fazendeiros às mudanças no contexto urbano local, revelando a consciência do quanto o espaço organizacional tanto engloba os espaços coletivos e individuais de trabalho como, é ele mesmo, submisso aos espaços mais amplos da sociedade:

*“Até 80 não tínhamos problema nenhum trabalhávamos muito com colonos, todos moravam na fazenda. A partir de 1980, a industrialização urbana trouxe como consequência para região agrícola a fiscalização dos direitos trabalhistas, enfraquecendo bastante o sistema de colonato. Começamos a individualizar o trabalhador. Foi uma tragédia para a região que passou a não ter trabalho em família. Os filhos vieram trabalhar em fábricas na cidade. O sistema degradingolou porque tivemos que pegar trabalhador na cidade. O fazendeiro começou a empobrecer. Aumentou o número de trabalhadores urbanos, um homem estranho à fazenda, que não era próprio para a fazenda, era sobra do emprego de fábrica” (Proprietário organização “B”).*

A afirmação acima ressalta a multicausalidade a que estão submetidas as mudanças nas relações de trabalho. Estas nem sempre estão diretamente relacionadas às mudanças no processo produtivo, podendo inclusive estarem relacionadas às situações externas e “aparentemente” independentes.

O uso da terra pelos trabalhadores no antigo sistema, além de representativo como fonte de renda, representava simbolicamente um conceito complementar ao de espaço, seja o de apropriação. O acesso à terra, a possibilidade de plantar, consistia numa utilização particular do



espaço, “uma afirmação de si sobre o lugar”, uma marca, uma diferenciação em relação a outros trabalhadores rurais, representando uma prática indissociável de sua identidade.

A dimensão do espaço e sua apropriação pelos moradores “como um universo de práticas de intervenções diversas” é revelada em sua ambiguidade no relato do administrador sobre o comportamento dos colonos:

*“Aqui tem resumido muito o número de moradores, o colono foi ficando muito caro. Havia um bombeiro, um eletricista e um pedreiro só para dar assistência para as mais de quarenta famílias. Se queimava uma lâmpada ninguém era capaz de trocar, vinham reclamar e a fazenda ia arrumar”.*

Se a dimensão do espaço sugere que o comportamento humano não é um sistema passivo, a passividade, no caso, deve ser tomada como uma informação da relação do trabalhador com seu trabalho, o quanto ele aceita ou rejeita sua condição. O fato de não se ocupar da manutenção mínima de suas residências indica uma postura ativa em relação a não apropriação de um espaço imposto e às relações de poder próprias à organização. Reflete também, uma situação ambigua em relação a um espaço ao qual se está ligado afetivamente e do qual depende, embora tenha clara consciência de que não lhe pertence.

A dissolução das tradicionais relações representou para os colonos o fim de sua reprodução familiar aos moldes antes praticados e a necessidade de reconstruir sua identidade e da sua família em torno de novos projetos como da construção da casa própria na cidade e o estudo dos filhos:

*“Eu mesma gostaria de continuar morando na roça, mas como dizem, depois que os filhos crescem eles é que mandam na gente, então eu acabei por vontade deles indo para cidade” (ML ex-moradora da organização “A”).*

*“Ano passado meu marido não deixou eu panhar, mas este ano que nós vamos construir uma casa na cidade eu vou ajudar” (V, moradora organização “C”).*

*“O extra que a gente faz é para arrumar alguma coisa pros meninos, é para o futuro deles. Todos estudando é muito caro pra gente, mas é preferível não deixar da escola para vir na panha” (Casal de apanhadores organização “A”).*

A prioridade dos estudos dos filhos em relação ao trabalho no campo, paradoxalmente, nega a identidade de “trabalhadores rurais” dos pais, acenando para uma perspectiva de ascensão social e de uma nova identidade para os filhos.

A vida na cidade propicia uma nova inserção social, novos conhecimentos e a construção de uma nova identidade, fundada na ruptura de uma continuidade temporal para o trabalhador: o tempo que se vivia na roça e o tempo de se viver na cidade inaugura uma nova experiência de temporalidade, sublinhando a própria dimensão temporal como construção social e evidenciando diferentes temporalidades; o tempo de uns e o tempo de outros.

### **3.5.2 A partilha**

As organizações pesquisadas passavam, no momento, por um processo de divisão em família que repartia o módulo rural entre filhos, irmãos e genros. Assim, os descendentes mantêm ou têm a possibilidade de manter, em um novo contexto, a sua identidade de cafeicultor tradicional e assegurar a reprodução de sua identidade social. A abrangência deste processo coletivo é ilustrada na avaliação do entrevistado:

*“Não vejo mais os fazendeiros tradicionais, estão acabando, aqui na região já quase não existem mais. Já dividiram as fazendas com os filhos” (Proprietário organização “C”).*

No caso da organização “A”, por exemplo, cujo proprietário fundador já faleceu, os filhos dividiram recentemente a atividade cafeeira, mantendo no entanto sociedade em outras atividades, que envolvem inclusive parentes próximos fora do núcleo familiar.

Enquanto isso, na organização “B” formou-se uma sociedade (LTDA) entre pai&filhos, cada um gerindo uma atividade do negócio, mas as decisões comuns sendo tomadas em conjunto sujeita a aprovação do pai.

Diferenciando-se de ambas, na organização “C”, o pai dividiu de forma independente as fazendas, café e leite, entre os filhos, ficando ele próprio com uma fazenda isolada do restante da família. No caso, a presença filhas casadas, diferentemente de “B”, onde todos filhos são homens, pode ter influenciado a decisão do “fundador”, de forma que cada novo núcleo familiar desse continuidade isoladamente ao seu próprio negócio.

Neste processo podemos identificar elementos do passado, seja no caráter patriarcal e patrimonial das organizações, tanto como elementos de uma nova ordem, a partir da qual, a importância das organizações rurais no presente remetem mais a sua eficiência que a sua extensão. Esta mudança foi publicamente enunciada por um representante dos produtores, presidente da Sociedade Rural Brasileira, ao se referir a modernidade no campo.<sup>36</sup> Na ocasião afirmava-se a distinção semântica entre proprietários, referindo-se aos “fazendeiros” ou “latifundiários” do passado e produtores referindo-se ao modelo da atualidade: produtores modernos e eficientes.

### **3.5.3 Nova visão da “fazenda”: organização como espaço produtivo**

A dimensão do espaço imbricada na constituição da identidade organizacional das tradicionais fazendas produtoras de café, como observamos de início, ganha na atualidade uma nova interpretação, um novo referencial de valor e orientação na trajetória das organizações.

A mudança na percepção do espaço relacionada à necessidade de racionalizar o processo produtivo, ter controle sobre os custos, remete, nos discursos dos proprietários às mudanças no mercado, à perda de competitividade da cafeicultura de montanha e à experiência de anos de crise produzindo com prejuízos. São situações a partir das quais, as organizações procuram redefinir sua forma de atuação. A experiência da crise tem nos relatos dos produtores uma importante conotação:

*“Tenho muito medo do mercado cair, já passei por isso muitas vezes. Aí você tem que ser muito frio, pensar como empresário, ver o seu primeiro, se você quebrar já não dá serviço para mais ninguém”*

---

<sup>36</sup>Dado do depoimento Sr. Luís Haffers, no Canal Rural em agosto de 1997.

*“Antigamente o café era político, a classe tinha força. Hoje a agricultura está passando por uma fase em que o mais importante é a pessoa, a formação profissional e a competência” (Proprietário organização “C”)*

*“No futuro devemos diversificar e exportar. Porque nós vamos ter outras crises. A melhor previsão que existe é o espelho do passado”.*

*“É uma mudança de mentalidade da nossa época, ser pequeno, ágil e competente” (Proprietário organização “B”).*

*“As fazendas estão se tornando uma unidade de produção, patrões e empregados morando nas cidades ... Tem-se eliminado todas as atividades não-fins das fazendas de café de montanha, ao contrário das fazendas antigas as quais eram quase totalmente auto-suficientes. Você tinha ali um porco, uma lavoura branca, uma plantação à meia. É o fim das fazendas autônomas” (Proprietário organização “A”).*

*“Hoje não se pensa mais em grandes quantidades de terra, não se pensa mais em deixar uma fazenda para cada filho. Investe-se em tecnologias não em grandes áreas. Está havendo uma transformação muito grande e rápida, investimentos em administração e tecnologia, época da globalização mesmo” (Proprietário Organização “C”).*

A modernização do processo produtivo, especialmente as inovações técnicas, foram, nas organizações pesquisadas, mudanças anteriores às mudanças nos processos administrativos. Estas organizações, se comparadas à maioria das organizações regionais<sup>37</sup>, são pioneiras na implantação de sistemas de custos por atividade.

Na organização “A”, por exemplo, a divisão dos centros de custos por atividade levou a tomada de decisões importantes:

---

<sup>37</sup>Dados da pesquisa, reuniões Associação Sulmineira dos Cafeicultores e dados secundários, Diagnóstico Cafeicultura Sulmineira (SEBRAE, 1997).

*“Com este sistema de custo nós terceirizamos todo nosso sistema de transporte, nós alugamos os caminhões e tratores de fazendeiros menores que os transportam até o local de trabalho sem gastos adicionais. Foi uma economia representativa. Diminuímos os gastos com manutenção, combustível, salários e outros indiretos” (Proprietário organização “A”).*

O custo do trabalhador rural residente comparado ao do trabalhador urbano são levados em consideração na tomada de decisões das organizações, assim como as responsabilidades e compromissos sociais, sobre as quais se assentavam as relações, por vezes difíceis de atender na atualidade.

A organização “A”, devido ao custo superior do trabalhador residente em relação ao trabalhador urbano diminuiu entre 50 e 70% o número de moradores nos últimos dois e três anos.

Em função desta conveniência imediata e de um processo mais abrangente de modernização das relações de trabalho, esta organização adotou como estratégia doar a casa derrubada na fazenda para reconstrução na cidade, mantendo empregado o trabalhador, facilitando assim sua mudança. De forma mais determinada, a mudança para cidade também é reforçada pela decisão de não reformar mais as casas dos colonos, conforme relato de uma moradora:

*“Aqui em vista do que era não tem mais ninguém, muita gente se mudou para cidade. Tem muitas casas vazias. A casa que eu morava antes era melhor, eu gostava mais, mas quando chovia ficava no tempo então deixaram eu mudar para esta que tem o telhado bom. - Ouvi falar pela boca do povo, que eles não vão mais consertar as casas” (A, moradora da organização “A” desde que nasceu.)*

A utilização dos custos como instrumento na tomada de decisões e nas orientações das organizações aponta para uma mudança significativa nas práticas administrativas, uma racionalidade que não representa uma ruptura efetiva nem a negação de valores tradicionais mas que, em algumas situações, torna a orientação para o lucro por si só justificável. A racionalidade econométrica é mais potencializada, não sendo todavia excludente em relação a racionalidade substantiva.

Conforme o modelo econômico hegemônico, quando os números ganham significado passam efetivamente a justificar e orientar as ações. A importância que este instrumento passa a ter, proporcionalmente, para as organizações é tão fundamental, como outros mecanismos e instrumentos de precisão para sociedade moderna quando, como observamos nos depoimentos, ele fundamenta as mudanças organizacionais.

Os novos enunciados reafirmados nas práticas organizacionais devem ser no entanto, relacionados aos contextos específicos onde são interpretados e reproduzidos, numa dinâmica complexa “caracterizada por ações simultâneas dos vários atores organizacionais, definindo e redefinindo continuamente percepções e realidades” (Wood, Jr. & Caldas, 1997). Neste movimento, valores e referências tradicionais relacionados ao contexto e à história, que fixam sentido e sustentam relações de dominação, convivem com novos enunciados possibilitando, conforme os autores, perceber como várias formas de identidade se articulam. No caso, operam tanto a manutenção de um conjunto de relações recorrentes, necessárias a manutenção da identidade, como o diálogo com o exterior componente da sua reprodução.

No caso das tradicionais organizações produtoras de café, esta “visão de si” é relacionada à visão externa nos próprios depoimentos dos trabalhadores e dos proprietários, “a imagem externa da organização, alterando sua auto-imagem e originando ou catalisando mudanças”.

*“Os grandes, que entraram em bancos, aqui na cooperativa ( da cidade) são os mais apertados”(Proprietário da organização “C”).*

*“Aqui na região é difícil serviço, ainda mais que os fazendeiros grandes estão tudo devendo em banco, quem tem uma terrinha pequena está muito melhor, tá comprando carro, construindo casa e tudo” (Motorista caminhão, ex-turmeiro organização “B”).*

A percepção desta mudança relaciona-se também ao plano econômico do governo que, na avaliação dos produtores, a partir de 1994 “reduziu a inflação melhorando as condições de vida dos trabalhadores”, conformando inclusive uma tendência para o futuro nas regiões rurais:

*“O Brasil, ao contrário dos outros países Centro Americanos, vai se tornando uma economia desenvolvida. As condições de vida no meio rural tendem a melhorarem. Comparando com a Guatemala, por exemplo, os trabalhadores rurais são índios que recebem US\$40,00 por mês e vivem em choupanas; na Etiópia as mulheres recebem salários de US\$3,00 ao mês e tem milhares delas trabalhando. Acho que no Brasil o trabalhador rural do futuro vai alcançar a média dos trabalhadores do sul da Europa, com salários de US\$500,00, US\$600,00 ao mês” (Proprietário organização “A”).*

As mudanças sociais e políticas reforçam para os produtores a necessidade de mudança nas práticas administrativas organizacionais. A modernização e profissionalização das organizações, é reforçada pela leitura, comum às organizações pesquisadas, desfavorável do contexto regional em que estão inseridas, conforme podemos observar nos cenários e tendências traçados pelos produtores. Baseando-se no contraste em relação às regiões emergentes, mais competitivas na cafeicultura nacional, coincidem as leituras que as três organizações fazem das tendências da cafeicultura de montanha.

### **3.6 Cafeicultura de montanha: cenários e tendências**

*“No Sul de Minas a produção deve baixar de uns 8.000.000 de sacas para uns 3.400.000 sc. Ficando na atividade só os agricultores tradicionais, não vejo condições de empresários investirem na cafeicultura sulmineira”.*

*“O café de montanha só é viável se o consumidor aceitar pagar o preço médio dos anos 90, aos preços dos anos 80: US\$1,0 por libra/peso não é viável. Se o café não se ajustar a um preço de US\$2,0 por libra peso inviabiliza a cafeicultura de montanha” (Proprietário organização “A”).*

*“Há no Sul de Minas uma tendência para sistemas como meação. Mas tem que ser com patrão e meeiros bons, assistência técnica boa. Se quiser crescer tem que repartir, mesmos com meeiros tem que se pensar em outras opções para o período de entre-safra” (Proprietário organização “C”).*

*“Tem muita gente de regime familiar tradicional que está melhor, que tem mais dinheiro que fazendeiro, porque ele guarda o dinheiro, ele não tem o custo indireto que você tem. Você vê eu pus uma fazenda de 35 hectares à venda, falaram isto não vai vender, 45 alqueires. O camarada que me comprou é ferreiro, tem a fazendinha dele em regime familiar. Eu falei para ele eu vendo mas só se for a vista, no dia seguinte ele veio e falou tá aqui o dinheiro. Quer dizer coisas que você não pode fazer eles podem, porque eles não tem a responsabilidade que você tem, então o sistema está criado para ser uma Colômbia” (Proprietário organização “B”).*

A afirmação, no caso, tem como referência principal o mercado, este compreendido numa perspectiva darwinista como selecionador dos mais aptos ou dos que, frente as suas exigências, podem produzir com custos menores, como por exemplo a agricultura familiar.

No entanto, a aptidão do Sul de Minas para pequena produção, regime familiar ou o predomínio de diferentes sistemas de produção e relações de trabalho, seja na forma de meação ou parceria, apontada pelas organizações não são consideradas opções viáveis para as próprias organizações, conforme o relato de seus proprietários:

*“Eu acho que nós vamos prestar um benefício (referindo-se a mudança das tradicionais organizações produtoras de café da montanha para região do Cerrado), porque tem muita gente que vai ter acesso à terra, se antes ela era caríssima para eles hoje ela é barata. Ninguém comprava aqui terra a menos de 10 o alqueire hoje ela está a 5 o alqueire, está bom demais” (Proprietário organização “B”).*

*“Não acredito muito em parceria, o parceiro só dura enquanto o negócio estiver bom, na hora que estiver ruim ele pula fora. E se der muito certo você acaba se distanciando do negócio e quando volta já não é mais dono” (Proprietário organização “A”).*

Do ponto de vista dos produtores a forma do seu negócio é indissociável da propriedade, o que nos remete aos valores e pressupostos relacionados à posse da terra que caracteriza a identidade destas organizações.



No caso, a visão de um espaço inadequado à sua continuidade deixa antever a importância do tema para as tradicionais organizações no momento. A seleção natural vislumbrada pelos produtores tem na própria natureza o elemento definidor: “cafeicultura de montanha”. No entanto a situação se inverte quando o mercado ao invés de restritivo é interpretado como espaço de possibilidades ainda desconhecidas ou novas possibilidades:

*“Há muitos mercados emergentes, estamos num movimento de transição que não tenho capacidade de aquilatar, que não estou por dentro, mas que não se pode desprezar. O mundo hoje quer café de qualidade, saboroso, com requinte igual whisky, não é para beber com sanduiche não!” (Proprietário organização “C”).*

*“A tendência a longo prazo para o Sul de Minas é de serem viáveis só os cafés especializados: gourmets ou sustentáveis. Os cafés agronomicamente mais sustentáveis. O Sul de Minas tem como grandes vantagens a qualidade do seu café e a qualidade ambiental” (Proprietário organização “A”).*

Ao vislumbrarem novas possibilidades frente as restrições antes citadas a constituição das identidades ganha outros contornos, relativizando suas fronteiras com o ambiente. O mercado, ao invés de uma instância abstrata determinante, pode ser equacionado como possibilidades abertas à organização. Interpretando a idéia das organizações como sistemas auto-referentes e auto-reprodutores passa-se a perceber como cada nova área do “ambiente” que interage com a organização passa a fazer parte dela mesma. Este movimento especialmente na modernidade, parece cada vez mais próximo das organizações rurais, é o que vamos tratar mais adiante em regionalismo e modernidade.

A descoberta de um mercado dinâmico, interdependente das organizações com o qual pode-se relacionar, remete a uma reflexão sobre a própria identidade de “cafeicultor do Sul de Minas”. Os produtores reconhecem e nomeiam algumas forças restritivas ao desenvolvimento da sua atividade e as relacionam as suas próprias características, alimentando um dinâmico processo de construção das identidades:

*“O produtor mineiro é muito conservador, tradicional, acomodado, não participa, vive da porteira para dentro. Não tem profissionalismo como os cafeicultores do Cerrado” (Dados da pesquisa, reunião cafeicultores da Associação Sulminas Café).*

Algumas características tidas como essenciais do “mineiro”, como conservadorismo e tradicionalismo, tem sua validade questionada pelo grupo, o que constitui uma possibilidade de checar valores e pressupostos da própria cultura, tido e reconhecidos como certos (Schein,), ao mesmo tempo que remete, segundo os produtores, à história institucional e política da atividade:

*“Com os mecanismos de intervenção do governo nós nunca pudemos ir até nossos clientes, só agora podemos fazer o que o governo sempre fez por você, é uma novidade podermos vender direto nosso produtos”.*

Partindo destas constatações, o grupo relacionou as perspectivas de mudanças à necessidade de racionalização do processo produtivo: produzir mais e com melhor qualidade; à melhoria de posicionamento estratégico da cafeicultura sulmineira em relação ao mercado; à necessidade de participação política da classe; à melhoria da qualidade nas relações entre patrões-empregados; e à representatividade política a nível interno.

Estes assuntos serão tratados mais detalhadamente no próximo capítulo quando enfatizaremos a partir da inserção e participação das organizações pesquisadas no contexto local e global, “a maneira como um sistema global de interações acaba por moldar seu próprio futuro”. (Giddens,1991)

#### **4. CAPÍTULO. MODERNIDADE, MODERNIZAÇÃO E MUDANÇA: A SERPENTE MORDENDO A CAUDA.**

No capítulo anterior, “As modernas Fazendas da Tradicional Cafeicultura Sul-Mineira”, abordamos o processo dinâmico de construção da identidade organizacional e algumas de suas dimensões constitutivas. A análise em profundidade destes conteúdos forneceu uma apreciação sobre o contexto interno destas organizações e sobre o significado atribuído às mudanças pelos sujeitos envolvidos.

Este capítulo tem como objetivo delinear a interação das tradicionais organizações produtoras de café com os mercados externo e interno, a partir da atual situação da cafeicultura nacional no mercado global: fim do Acordo Internacional do Café e da política governamental de regulamentação da atividade cafeeira.

Visando uma abordagem contextualista da mudança organizacional (Fleury,1997), a partir de uma “visão mais abrangente da interação entre os contextos, conteúdos e processos envolvidos”, enfatizaremos a atual situação de mercado e a interação e comunicação das organizações pesquisadas neste contexto.

Mais especialmente, como a partir da comunicação com o “ambiente”, considerado parte da organização do sistema; estas organizações ao interpretarem e projetarem-se no seu ambiente e então organizar este ambiente, lançam as bases para agir em relação à ele e se auto-reproduzirem (Morgan,1996:249).

Os novos arranjos institucionais, as novas relações entre governo e entidades privadas, a reorganização dos produtores dentro da cadeia produtiva, a participação política das organizações no contexto local e nacional serão abordados enfatizando-se, a rede de causalidade mútua na qual estão inseridas as tradicionais organizações produtoras de café no contexto da modernidade.

Uma das características e preocupações especificamente modernas das quais compartilham indivíduos e organizações são: “serem todos movidos, ao mesmo tempo, pelo desejo de mudança \_ de auto-transformação e de transformação do mundo em redor\_ e pelo terror da desorientação e da desintegração, o terror da vida que se desfaz em pedaços. Todos conhecem o terror e a vertigem de um mundo no qual ‘tudo que é sólido desmancha no ar’ ...No século XX os processos que dão vida a este turbilhão, mantendo-o num perpétuo estado de vir a ser , vêm chamar-se modernização”, ( Berman 1986, p.15 e p.16).

Desta vertigem compartilham as modernas fazendas produtoras de café: em função das constantes exigências da racionalização e modernização do processo produtivo visando, em última instância, maiores produtividades e menores custos; em função das exigências de mercado e da competitividade a nível global. Processo que, posto em movimento com a “revolução verde”, parece não ter fim. A serpente mordendo a cauda, ilustra o caráter reflexivo do conhecimento e da tecnologia na modernidade (Giddens, 1991), e enfatiza como as organizações rurais, integradas a uma rede de causalidade mútua, se transformam em conjunto com seu ambiente no qual as fronteiras entre rural e urbano são mais tênues do que se possa imaginar.

#### **4.1 Modernidade e mudança**

A modernidade é aqui abordada, a partir da perspectiva de Giddens (1991), que propõe uma investigação sobre a natureza da própria modernidade a partir da identificação da origem e das relações entre as diferentes dimensões associadas que levaram a sua ascensão<sup>38</sup>. Desta perspectiva a modernidade diferencia-se da forma de um projeto a ser encampado pelo governo ou corporações econômicas e é situada no centro das relações sociais de uma época específica, em que suas consequências estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes. Suas análises remetem às reflexões sobre a própria modernidade e sobre o conhecimento e teorias produzidos por ela.

Duas das principais características que separam as instituições sociais modernas das tradicionais são, segundo Giddens (1991): o ritmo de mudança nítido que a era da modernidade põe em movimento e o escopo da mudança.

---

<sup>38</sup>Para uma discussão mais detalhada desta abordagem: “As Consequências da Modernidade”, (Giddens, 1991).

O dinamismo, associado ao ritmo e abrangência das mudanças na era moderna são elucidados por três fontes consideradas dominantes pelo autor, sendo a primeira: a separação entre o espaço e o tempo, sendo o último uniformizado a partir de sua mensuração pelo relógio mecânico, fenômeno que data em seus primórdios do século XVIII. A segunda: o desenvolvimento de mecanismos de desencaixe, definido como “um deslocamento das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de estruturas indefinidas de tempo e espaço”, como por exemplo, através de meios de intercâmbio como o dinheiro, que pode ser circulado sem ter em vista as características específicas dos grupos ou indivíduos que lidam com ele, em qualquer conjuntura em particular. E a terceira: a apropriação reflexiva do conhecimento. Na modernidade a reflexividade assume um caráter diferente, o pensamento e a ação estão constantemente refratados entre si. *“A reflexividade na modernidade consiste no fato de que as práticas sociais são constantemente examinadas e reformadas à luz de informações renovadas sobre estas próprias práticas, alterando assim constitutivamente seu próprio caráter”*. (Giddens,1991, p.45).

A modernidade segundo o autor é inerentemente “globalizante” e “multidimensional” no âmbito das instituições, sendo o próprio capitalismo uma das dimensões envolvidas na instituição da modernidade. Competitivo, expansionista e de certa forma predominante sobre as outras áreas sociais.

Tomadas em conjunto as características das instituições modernas facilitaram as transições históricas conduzindo ao presente, paradoxal e contraditório, no qual as organizações rurais compartilham com outras organizações: desafios, oportunidades e problemas próprios à época atual. Mesmo que inseridos de forma diferenciada, indivíduos, organizações e países tendem a partilhar um mundo comum no qual, as conseqüências indesejadas a todos atinge e as oportunidades não têm a mesma abrangência.

O contexto sócio-político da modernidade foi, segundo Serva (1992), o que conduziu as pesquisas relacionadas ao paradigma da complexidade às ciências do homem e posteriormente a sua utilização na análise organizacional. As teorias relacionadas a este paradigma caracterizam a mudança como um fluxo contínuo, permanente e inesgotável, inerente à natureza e às relações sociais. *“As relações estão sempre em estado de fluxo e, a estabilidade (caso exista) está sempre*

*no meio deste fluxo... Os sistemas complexos precisam ser apreendidos como processos”* (Morgan 1996, p.260).

As próprias organizações, considera o autor, devem ser apreendidas como fluxo e transformação, configurando processos de caráter aberto e evolutivo. Daí a sincronia e complementariedade entre o paradigma da complexidade e a perspectiva de Giddens na análise dos fenômenos sociais na modernidade que, segundo Berman (1986), assume a mudança como fatural.

Movimento, fluxo e mudança além de ressaltarem a complementariedade entre a abordagens são pois, temas importantes na investigação do dinâmico processo de construção das identidades, consideradas como “identificações em curso” (Santos,1993).

A inserção das organizações pesquisadas na modernidade “radicalizada” e as mudanças destas organizações em conjunto com o sistema mais amplo são temas deste capítulo. Para uma melhor compreensão de como as organizações mudam em conjunto com seu ambiente, faz-se necessário uma breve referência a política governamental de regulamentação da atividade cafeeira, que vigorou até 1990.

#### **4.2 A influência das políticas públicas na cafeicultura brasileira: as relações entre Governo e entidades privadas do setor produtivo**

As possibilidades de mercado na modernidade, referida como conjunto de relações sociais de uma época específica, nas quais estamos inseridos, só vieram a se concretizar como realidade de fato para as tradicionais organizações produtoras de café com o fim da regulamentação do conjunto da atividade pelo governo.

O afastamento do Estado das decisões e execução dos negócios no mercado cafeeiro nacional e internacional, tendência também recente na história do desenvolvimento capitalista mundial, muda significativamente a forma de inserção dos vários setores do agro-negócio café e as relações entre estes setores. Entretanto o presente trabalho restringe-se às mudanças nas tradicionais fazendas produtoras e sua inserção neste novo cenário. Se conforme Saes (1995:82), *“as estratégias de atuação no mercado e o desempenho do segmento produtor cafeeiro nacional, principalmente a partir do início da década de 60, estiveram determinadas pela regulamentação”*, a interpretação do novo cenário pelas organizações tem suscitado novas

estratégias em termos da relação com o Estado, em termos da produção agrícola e sua administração e, principalmente em termos da comercialização do produto. Uma breve referência às relações históricas entre o setor produtivo cafeeiro e as políticas públicas<sup>39</sup>, as vantagens e desvantagens desta política ao final dos anos é relevante para dimensionar a importância das atuais mudanças no setor.

O Brasil, desde o começo do século esteve envolvido em políticas de sustentação dos preços do café. Saes (1995), ao investigar a racionalidade destas ações por parte do Governo brasileiro refere-se aos diferentes momentos históricos a partir da seguinte periodização: *“dos primórdios das intervenções até 1929, no qual a política regulatória brasileira teve um caráter circunstancial, agindo em momentos de crise; de 1930 até o final da década de 50, quando caracterizou-se pelo intervencionismo consciente, destacando a criação do DNC (Departamento Nacional do Café); de 1951 a 1989, marcado pela coordenação do Estado no sistema cafeeiro nacional, com a criação do IBC (Instituto Brasileiro do Café) e a regulamentação internacional”*. (Saes 1995, p.20).

À nível interno o Convênio de Taubaté realizado em 1906 foi o marco inicial desta política quando o Brasil era responsável por cerca de 80% da produção mundial do café, o que gerava o volume principal das divisas com exportação no país. Durante os anos subsequentes o país preferiu arcar sozinho com o ônus desta política, 1962-1989, quando da vigência do AIC (Acordo Internacional do Café) que envolvia outros quase setenta países entre produtores e consumidores. Como maior país produtor, o Brasil, optou por todos estes anos às políticas artificiais de sustentação de preços à concorrer e disputar numa economia de livre mercado.

Se, como referimos no capítulo anterior, a intervenção pública através, por exemplo, dos Planos de Renovação foi responsável pela modernização do sistema produtivo em seu conjunto, pelo aumento da produtividade e pelo aumento da competitividade brasileira, por outro lado, a preocupação unívoca com a expansão e controle da produção do café, procurando adequar a oferta nacional à demanda mundial implicou em perdas significativas e desvantagens ao café brasileiro ao longo dos anos.

---

<sup>39</sup>Para uma discussão aprofundada sobre o tema o trabalho de Saes (1995), “A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café”.

Em primeiro lugar, como principal país produtor, o Brasil assumindo para si a responsabilidade de regular o estoque global diminuiu gradativamente sua participação no mercado mundial, enquanto outros países concorrentes aumentavam sua participação relativa. O declínio da participação brasileira na exportação mundial de café pode ser observado na Tabela 7.



TABELA 7. Exportação de café do Brasil em milhões de sacas de 60 Kg. (1951-1993)

<b>ANO</b>	<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>BRASIL</b>	<b>%BRASIL/ MUNDIAL</b>
1951	29.13	14.83	50.92
1952	31.82	16.85	52.97
1953	34.65	15.56	44.91
1954	19.91	10.91	36.49
1955	33.69	13.69	40.64
1956	38.39	16.80	43.77
1957	36.05	14.31	39.71
1958	36.50	12.89	35.32
1959	42.58	17.72	41.62
1960	42.49	16.81	39.58
1961	43.72	16.97	38.81
1962	46.25	16.37	35.41
1963	18.90	19.51	39.90
1964	46.72	14.94	31.99
1965	44.96	13.49	30.01
1966	49.02	17.03	34.74
1967	50.21	17.33	34.51
1968	53.60	19.03	35.51
1969	54.19	19.61	36.19
1970	52.72	17.08	32.41
1971	53.48	18.39	34.40
1972	57.86	19.21	33.21
1973	62.58	19.81	31.66
1974	54.78	13.28	24.24
1975	57.91	14.60	25.22
1976	58.80	15.60	26.53
1977	47.17	10.08	21.38
1978	56.20	12.55	22.33
1979	62.86	12.01	19.10
1980	59.86	15.20	25.41
1981	60.61	15.91	26.25
1982	64.55	17.06	26.43
1983	66.25	17.82	26.90
1984	68.58	19.59	28.57
1985	70.96	19.14	26.97
1986	66.26	09.91	14.96
1987	71.46	18.46	25.84
1988	69.29	17.10	24.68
1989	74.53	15.50	20.80
1990	77.71	20.00	25.73
1991	78.67	19.50	24.79
1992	76.40	17.50	22.91
1993	73.46	17.84	24.28

FONTE: OIC/USDA - BACEN

Conseqüentemente a medida que diminuía sua participação no mercado em função da contraditória política intervencionista, as receitas geradas pela exportação do produto tornavam-se cada vez menos significativas na balança comercial (Figura 1).

*“Se no início da década o café era a principal fonte de receita das exportações brasileiras, contribuindo com 56% do total, na década de 90 sua participação se situa por volta de 5%”, observa Saes (1995, p.135)*

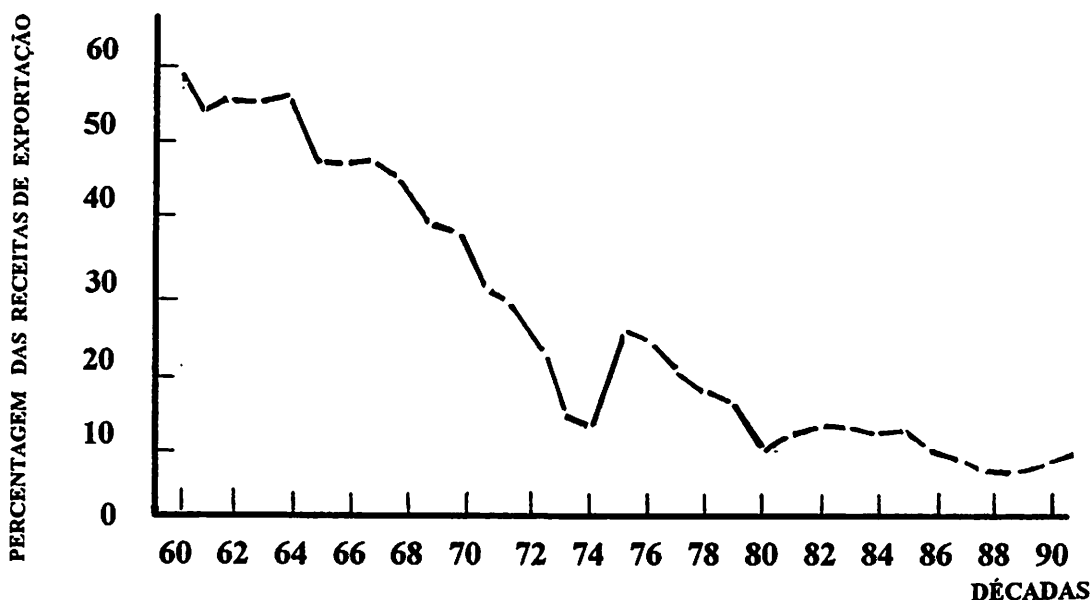


FIGURA 1. Percentual das receitas brasileiras de exportação de café sobre as receitas totais exportadas entre 1960 - 1991. FONTE: Revista do café, 1992

Uma outra grave desvantagem, resultante da política protecionista foi reforçar uma postura anacrônica em relação aos novos paradigmas de produção e comercialização emergentes e já dominantes no mercado mundial. Pelo lado da produção passou-se vigorar um padrão de concorrência que privilegia a qualidade; pelo lado do mercado o novo padrão baseia-se na segmentação do mercado, na venda de produtos diferenciados que satisfaça os desejos de consumidores exigentes por originalidade com qualidade.

Enquanto isso os preços pagos diretamente ao produtor pelo IBC, na época, não premiavam qualidade, os diferenciais pelos bons e maus cafés ou eram insignificantes ou até mesmo inexistiam. A exportação da quantidade em detrimento da qualidade implicou numa imagem completamente desfavorável do café brasileiro no mercado internacional. O maior produtor era reconhecido pela má qualidade do seu produto.

Como mencionamos no capítulo anterior a dimensão da territorialidade ou seja, pertencer a uma região, ser cafeicultor da Zona da Mata ou do Sul de Minas, diferenciação tão valorizada, e reconhecida internamente pelos produtores; foi por todos estes anos desconhecida do mercado e dos clientes em potencial. Saes (1995), reforçando esta afirmação argumenta que o sistema cafeeiro nacional, em função de sua diversidade geográfica, possui diferentes cadeias produtivas que foram unificadas, prejudicando aquelas que poderiam ter investido em cafés finos de alta qualidade, a preços elevados.

Do ponto de vista das organizações produtoras e seus proprietários, o fato de facultarem ao governo a responsabilidade de negociar seus produtos, afastando assim as possibilidades reais de confronto e participação no mercado, em troca de preços mínimos de garantia, implicou numa característica de identidade apontada pelos próprios participantes como: comodismo e isolamento.

*“Nós mineiros (do Sul de Minas) somos muito acomodados, eles (cafeicultores do Cerrado) são mais agressivos, sabem divulgar os produtos deles no mercado”* (JM. produtor na região do Sul de Minas).

*“A gente vive da porteira para dentro, só procura o outro em época de crise, de dificuldade”* (V. produtor Sul de Minas, presidente sindicato rural).

Uma outra consequência na identidade dos produtores, relacionada a forma peculiar que as organizações privadas produtoras de café relacionavam com o Estado pode ser analisada a partir do perfil de um grupo de produtores rurais representantes da cafeicultura sul-mineira. Entre aproximadamente 30 cafeicultores, entre os quais participavam informantes de duas das organizações pesquisadas (“A” e “C”), a dificuldade de conviver com as incertezas, foi o tópico mais crítico.<sup>40</sup>

A instabilidade como a complexidade não são, no entanto, novidades. Conforme Neto citado por Moricochi (1997, p.20): *“O mercado de café é inerentemente instável”* logo, a

---

<sup>40</sup>O resultado foi parte de uma dinâmica de grupo aplicada pelo Sebrae, durante Projeto Ideal do qual participam produtores líderes da região do Sul de Minas. A metodologia utilizada é de autoria do próprio Sebrae.

novidade é a forma como as organizações e produtores, no novo contexto, se relacionam com a complexidade. Neste particular é que torna-se fundamental a discussão da modernidade, o que ela representa para as tradicionais organizações produtoras de café no presente.

É neste novo contexto, a partir da interpretação de suas próprias características e das possibilidades e dificuldades da época que as organizações pesquisadas procuram estratégias próprias de se reorganizar na cadeia produtiva, coordenando esforços e tentativas individuais e coletivas. Sendo assim consideradas *“desempenhando um papel ativo na construção dos seus ambientes, ao mesmo tempo que constróem suas identidades , mesmo que as possibilidades de mudança dependam em grande parte de complexos padrões de conectividades reciprocas que não podem ser previstos nem controlados”*. (Morgan 1996, p.253)

Observa-se que muitas vezes os próprios esforços de intervenção governamental tiveram seus objetivos logrados em função da intervenção da própria natureza, dos grandes controladores naturais da atividade: as geadas e as secas. Quando por exemplo buscava-se regular os estoques para manutenção dos preços, uma grande geada como a de 1975 causava uma queda drástica da produção e conseqüentemente um grande aumento dos preços, o que tornava a atividade ainda mais valorizada aumentando os investimentos em plantio.

Embora não seja elemento de todo desconhecido, exógeno à atividade, dada a sua aleatoriedade e a dimensão das mudanças e transformações que as geadas causam no conjunto do sistema, seja à nível da produção e do mercado mundial, à ela cabe o estatuto de “evento” ou “acontecimento” conforme a teoria da autopoiesis. *“O evento designa, evoca o que é improvável, acidental, aleatório, singular, concreto e histórico ... o resgate do evento na análise das organizações indicaria até que ponto o acaso foi organizador ou não, quanto ele contribuiu, de fato, para a criação de novas ordens ou para a desintegração do sistema, ensejando um novo tratamento analítico dos efeitos das desordens, flutuações, do imprevisto, no âmbito dos sistemas organizacionais”* (Serva 1995, p.33).

Possibilitando grandes perdas ou grandes ganhos, provocando especulações no sistema financeiro e o caos no mercado a geada, principalmente na região pesquisada, é um agente provocador de vertiginosas mudanças no sistema, como pode ser observado no relato dos produtores:

*“A geada que me fez perder tudo no Paraná, me fez ganhar muito dinheiro depois no Sul-de-Minas ...comprar terras e plantar mais café.”* (Proprietário organização “C”).

*“Meu avô comprou esta fazenda com dinheiro que ganhou com os altos preços do café depois da geada de 1918”.*

*“Tudo que você constrói em dez anos de trabalho, você demora mais dez para recuperar depois de uma geada”* (Proprietário Organização “A”).

Apesar do caráter contraditório das perdas e ganhos resultantes das geadas observa-se que os melhores preços pagos aos produtores ao longo dos anos, foram pós-eventos como as geadas ou outros acidentes climáticos. No entanto como o Brasil, maior país produtor, é mais suscetível a geadas que a outros eventos, estes acontecimentos são marcos históricos nas narrativas dos produtores e de toda cadeia devido a sua abrangência.

O fato exposto reforça ainda mais a complexidade da atividade cafeeira que, além de suscetível aos eventos de ordem natural, tem seu poder de competitividade ligado ao comportamento de grandes corporações industriais (Saes, 1997). Além destes, também influenciam a competitividade: o comportamento dos estoques nos países consumidores, as especulações do mercado financeiro global, as relações políticas e econômicas entre nações produtoras e consumidoras, os planos econômicos e a situação política interna dos países produtores e a administração de interesses, por vezes opostos e contraditórios, no interior da própria cadeia produtiva.

Um conjunto de elementos em interação podem ser relacionados ao surgimento das condições favoráveis a construção de novos arranjos institucionais na história recente da atividade cafeeira, alguns deles apontados na discussão de Saes (1995), como processos em curso: um novo padrão de concorrência no mercado mundial, a falência do padrão de relação entre o Estado e o setor cafeeiro, a própria crise do Estado Brasileiro, e a crise da cafeicultura na década de 80 que se estende até os dias de hoje.

### 4.3 A complexidade envolvida nos processos de transformação e mudança

A partir das consequências relacionadas à política governamental observa-se, seja a nível interno, como relacionamos, seja a nível externo, na repercussão das atividades de produção e comércio de outros países, a multicausalidade e a complexidade inerente aos processos sociais; assim como a rede de causalidade mútua da qual participam as tradicionais organizações produtoras de café pesquisadas.

A análise dos “principais fatos ocorridos na cafeicultura nos últimos dez anos”<sup>41</sup>, permite relacionar algumas situações e fatos a partir dos quais, fica evidente a complexidade inerente e a inter-relação dos elementos do “ecossistema café” com as organizações produtoras pesquisadas.

A partir de alguns elementos relacionados: ao mercado mundial e local como estoque, produção, preços; à política do governo e às intervenções na atividade; à ação política dos produtores e; aos eventos: geadas e secas buscou-se ressaltar situações às quais a cadeia produtiva, incluso as organizações pesquisadas, estiveram mais diretamente envolvidas ( Tabela 8).

---

<sup>41</sup> Compilados em documento elaborado por entidades representativas do setor produtivo: “Proposta para o saneamento financeiro dos produtores de café”, CNC (Conselho Nacional do Café), Comissão Nacional de Café, Confederação Nacional da agricultura (CNA) e Federação da Agricultura do Estado de Minas Gerais (FAEMG), 1997.

TABELA 8. Principais fatos ocorridos na cafeicultura brasileira nos últimos dez anos

ANO	MERCADO CAFÉ	INTERVENÇÃO GOVERNAMENTAL	EVENTO	SITUAÇÃO e AÇÃO DOS PRODUTORES
1986	preços: reagem em fins 1985, caem em 1986 estoques internos 2,5 mm sacas	plano cruzado, preço de garantia alto, redução juros, crédito abundante, registros de exportação fechados. AIC suspende regimes de cotas. Operação Patricia: intervenção direta nas bolsas internacionais	seca	"endividamento incentivado"
1987	AIC: cotas de 18 milhões p/Brasil, produção: 44 MM/sacas, preço: US\$40	Plano cruzado II, inflação de 40% mês. Novo acordo OIC. Cota de contribuição ou confisco cambial. Super-safra governo compra café		Crise, redução parque cafeeiro.
1989	Fim Acordo Internacional do Café. Transferência de estoques ao exterior	Ano eleitoral, inflação alta, desajuste cambial e juros altos		Crise
1990	Produção: 25 milhões de sc	Extinção do IBC. Plano econômico, correção monetária residual, TR descolada da inflação, desorganização administrativa.		Aumento das dívidas produtores. Erradicação cafezais
1991	Produção: 29 milhões de sc. Preço: US\$40,00	Governo fecha registros de exportação de café. Banco do Brasil faz duas correções monetárias ao mês		mobilização setor: Formação CBC (Comitê Brasileiro do Café). Cresce dívida cafeicultores.
1992	Produção: 22,5 milhões de sacas. Preços baixos, aumento nos estoques externos. USDA especula safra brasileira	Governo monta grupo de trabalho para analisar cafeicultura: GT-41. Prorrogação dívidas.		Mobilização política produtores: SOS Café.

## Continuação da TABELA 8

1993	Produção: 27 milhões sc Preços: U\$40,00 sobem U\$80,00. Baixam estoques externos	Governo cria Denac (Departamento Nacional do Café), filiado ao MIC. Início Plano de Retenção pelos países produtores, fundação da APPC.		
1994	Produção: 26 mi baixa estoques internos e externos. Preços: U\$150,00. Baixa dos preços, recuperação dos preços	Governo financia retenção com estoques das cooperativas. Venda estoques do governo sem discussão CNC. Plano real. Governo Fernando Henrique Cardoso	geada seca	Recuperação crise setor produtivo. Aumento custos de produção. Descapitalização setor
1995	Preços: queda Mercado manipulado pelos compradores. Produção 15 mi de sacas. Alta preços	Acordo internacional APPC de ordenamento vendas. Governo securitiza dívidas setor produtivo até R\$200.000,00		Aumento custos, descapitalização setor. Entendimento entre exportadores (Febec) e produtores (CNC): Plano café do Brasil. Desentendimento entre exportadores, fim Plano.
1996	Forte queda nos preços Produção:	Instala-se "Comissão especial de Gestão do Funcafé" na Câmara dos Deputados. Leilões estoques. Governo assina decreto criação CDPC.		Aumenta crise setor Mobilização produtores. Reunião de Varginha.
1997	Produção aprox. 20 mi sacas Recuperação, alta dos preços. Baixa estoques externos	Gestão conjunta política cafeeira entre setores cadeia produtiva.		Preços altos, produtor sem café. Setor não é saneado. Perspectiva boa safra futura e queda preços.

FONTE: CNC - CNA - FAEMG, 1997



### **4.3.1 Intervenção governamental: as mudanças através de padrões circulares de interação.**

As informações contidas no quadro acima, por exemplo, ganham outra dinâmica quando visualizadas a partir de padrões de causalidade mútua.

Tomando como referência a ação “intervenção governamental”, como um dos elementos do sistema de causalidade mútua (Figura 2), no qual estão inseridas as tradicionais organizações, podemos observar como as mudanças se desenvolvem através de padrões circulares de interação.

A intervenção do Governo visando forçar uma alta internacional dos preços leva ao rompimento das cláusulas econômicas do AIC e a uma disputa internacional por preços e mercados. A concorrência leva a uma baixa dos preços e transferência dos estoques estratégicos do setor para os países consumidores. Estes aumentam então seu poder de troca mantendo baixos os preços até nova redução dos estoques e assim por diante. Neste mesmo sistema interagem a política econômica com suas altas taxas de juros e crédito fácil, no início do plano cruzado, o que levou segundo o documento mencionado ao “endividamento incentivado” do setor, crise e redução do parque cafeeiro.

Quatro anos de depressão no setor produtivo leva a mobilização expressiva dos produtores e tomadas de iniciativas em contrapartida pelo Governo como: a criação do GT-41, grupo de trabalho para a cafeicultura, a criação do Denac (Departamento Nacional do Café) filiado ao Ministério da Indústria e do Comércio que passa então a centralizar as ações relacionadas a cafeicultura, até então dispersas em vários setores do Governo.

O fim do IBC (Instituto Brasileiro do Café) em 1990 e as tomadas de decisões unilaterais do governo, quanto às vendas dos estoques por exemplo, assim como a prolongada crise do setor produtivo deixam claro para os setores privados a necessidade de sua participação cooperativa nas tomadas de decisões e na administração dos recursos do FUNCAFÉ<sup>42</sup>. O que levou em 1996 a instalação da “Comissão Especial de Gestão do Funcafé” cujos desdobramentos levaram então a criação em 1996 do CDPC (Conselho Deliberativo da Política Cafeeira).

---

<sup>42</sup>Fundo de Defesa da Cafeicultura.

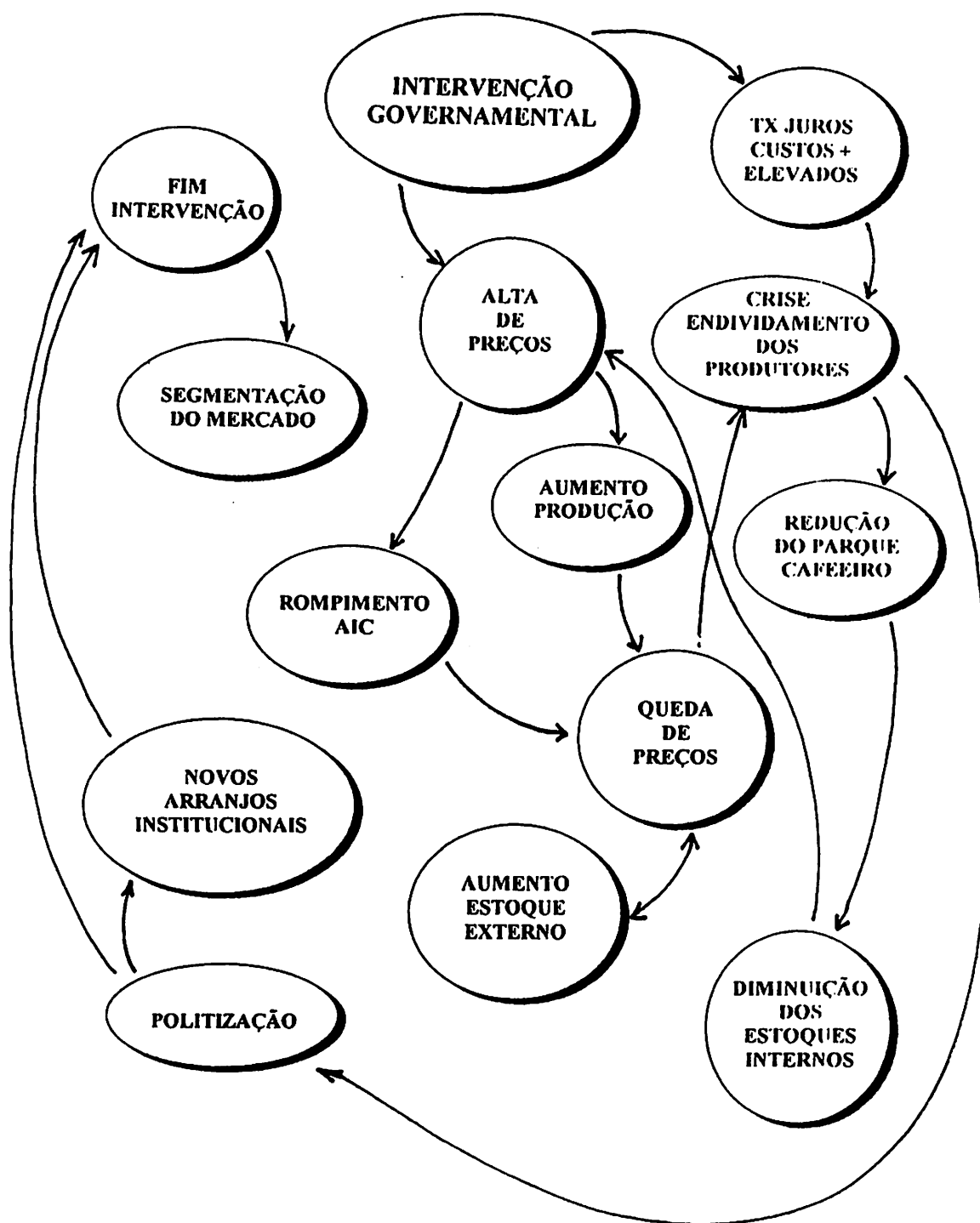


FIGURA 2. Fatos ocorridos na cafeicultura brasileira nos últimos dez anos, um sistema de causalidade múltipla. FONTE: Pesquisa

### 4.3.2 Fim da intervenção governamental: as novas relações entre governo e entidades privadas

Como podemos observar no quadro 8 em 1995, após quase 10 anos de intensa crise da cafeicultura, iniciam-se as tentativas de entendimento entre os representantes do setores exportador (FEBEC) e produtor (CNC, CNA) buscando a viabilização do Plano Café do Brasil. Com a cisão interna entre os representantes dos exportadores que formaram então uma nova associação (ABECAFÉ) viram-se frustradas as primeiras iniciativas de cooperação. O agravamento da crise no setor cafeeiro e a crescente mobilização e pressão política referenciada na “Reunião Internacional de Varginha” em janeiro de 1996, levou a instalação oficial da “Comissão Especial da Autogestão do Funcafé”<sup>43</sup>, formada na Câmara dos Deputados com a incumbência de institucionalizar um novo modelo de gestão da cafeicultura brasileira.

O então CDPC, Conselho Deliberativo da Política Cafeeira, foi instituído em novembro de 1996 e tomou posse em janeiro de 1997:

*Senhor Presidente:*

*“A cafeicultura, instalada no Brasil há mais de 250 anos, sempre contribuiu para o nosso desenvolvimento econômico social, criando empregos, gerando riquezas, tendo sido a grande responsável pela industrialização do País. Devido a essa importância, o café sempre esteve atrelado a decisões governamentais, ou seja a política de café sempre foi planejada e executada pelo Governo.*

*Com a extinção do Acordo Internacional do Café em 1989 e do Instituto Brasileiro do Café em 1990, a iniciativa privada ficaram sem os instrumentos necessários para a gestão de uma política cafeeira, situação inviável, especialmente se considerarmos que o Brasil é o maior produtor e exportador mundial de café. Antevendo dificuldades criou-se, em 1986, o Fundo de Defesa da Economia Cafeeira- FUNCAFÉ, com a finalidade de vir a ser o instrumento que pudesse gerir a política cafeeira, diagnosticando e superando as dificuldades do setor.*

---

<sup>43</sup>O Funcafé, segundo representante do CNC possui recursos de 8 milhões de sacas de café e dois milhões depositados em bancos.

*Já é tempo de a iniciativa privada assumir a gestão dos negócios do café, reservando ao Governo a parte normativa e fiscalizadora das ações da iniciativa privada. Pela importância do assunto, entendo que o Congresso Nacional, em especial a Câmara dos Deputados, deva tomar a iniciativa do debate... ”<sup>44</sup>*

Assim reza o primeiro ofício tramitado entre a Câmara dos Deputados e o Gabinete do Presidente da República dando início ao que viria a ser, segundo o presidente da comissão da câmara: “uma nova forma de gerir a política do café”.

O enunciado, confirma o que prenunciou Saes (1995, p.157), dois anos antes: *“Tudo indica, portanto, que no novo cenário que se desenha para o mercado cafeeiro as associações de interesses passarão a interagir intensamente com o Estado num esforço para definir políticas negociadas pelo setor”*.

*“No Conselho estão representados os Ministérios e Associações de Classe do setor privado - Conselho Nacional do Café, Confederação Nacional da Agricultura, Associação Brasileira da Indústria do Café, Associação Brasileira da Indústria do Café Solúvel e a Federação Brasileira dos Exportadores de Café, todos ligados a política cafeeira, de forma a garantir uma condução harmoniosa das políticas e ações destinadas à modernização do setor cafeeiro nacional”*.

(Pronunciamento do Ministro Francisco Dornelles na ocasião da assinatura do decreto que dispõe a organização e funcionamento do CDPC. Brasília, 29 outubro de 1996)

A divisão e subdivisão entre os setores públicos e privados ficou assim constituída:

- setor público: três membros indicados pelo Governo;
- setor privado: três membros representantes da produção, sendo dois do CNC e um do CNA; um membro representante da ABIC, um membro representante da ABICS e um representante indicado pela FEBEC.

---

<sup>44</sup>Câmara dos Deputados. 50ª Legislatura - 3ª Sessão Legislativa. Série : Separatas de Discursos, Pareceres e Projetos. N7/97

A atuação da nova configuração no setor é ainda muito recente, embora estratégica do ponto de vista político, não faz desaparecer os conflitos por vezes inerentes entre os diversos setores, como demonstra um informativo do setor:

*“Representantes dos setores de exportação e torrefação reclamaram, durante a instalação do Conselho, do fato do CDPC admitir três pessoas da produção. Seja, o equivalente a 50% das vagas do setor privado”* (Suplemento Agrícola Café, Informativo Semanal, dez, 1996)

Em contrapartida Deputado líder do setor produtor, justifica o número de vagas do setor produtivo: *“O produtor corre mais riscos, gera mais empregos e está mais próximo do Governo por isso tem 50% das cadeiras do CDPC”*<sup>45</sup>

Por outro lado, conforme opinião de produtor da região do Sul de Minas, o número de vagas na representação do setor junto ao Conselho não implica em poder decisório ao setor produtivo:

*O MICT está comandando o CDPC. Pois as normas para custeio do ano agrícola 97/98 foram atribuídas ao Banco do Brasil, sem consulta e participação dos representantes da produção. As novas exigências do Banco de dar garantia hipotecária ao invés do fruto pendente como era o tradicional, só desfavorecem e prejudicam o produtor”.* (Dados da pesquisa)

Outros conflitos emergem quando da atuação do CDPC em relação aos produtores e cooperativa:

*“O CDPC tem favorecido as cooperativas com sua política e recursos, no entanto estas representam apenas 35% do café comercializado no país e tem muito mais poder político que os produtores autônomos que representam 65% da produção comercializada”.* (Dados da pesquisa)

---

<sup>45</sup>Discurso Deputado Carlos Melles na reunião da SULMINAS-Café, Alfenas 09/05/1997. (Dados da pesquisa)

As diferentes visões apontam por um lado as contradições políticas e os interesses divergentes que estão agrupados sobre o Conselho, assim como a novidade de uma relação institucional que traz para arena das relações políticas inter-setoriais os jogos de interesses e acontecimentos relacionados à atividade.

Evidentemente que só a organização política interna de cada setor, sua representatividade social e sua atuação tanto local como global poderão no futuro equacionar os diversos interesses envolvidos em complexas redes de causalidade mútua.

#### **4.4 Segmentação do mercado e novos arranjos institucionais**

Com o fim da regulamentação da política cafeeira pelo Estado e dos acordos internacionais e com o CDPC já consolidado como órgão responsável pela co-gestão do agro-negócio café pelo Estado e entidades privadas, uma nova rede de causalidade mútua é posta em movimento.

Esta nova rede evidencia os processos em curso na atualidade, contextualizando de forma mais efetiva o significado da modernidade para as tradicionais organizações produtoras de café pesquisadas.

Os elementos em conexão são na realidade indissociáveis, no entanto, buscando compreender e salientar a interconexão das organizações rurais com outros elementos da sociedade e a natureza destas relações, priorizamos nossas análises a partir de dois temas geradores: segmentação do mercado e novos arranjos institucionais (Figura 3, pag. 122).

A segmentação do mercado, novo paradigma no comércio de café desde o início da década, constitui um novo contexto de interação. Com a criação de nichos de mercados há uma aproximação entre produtores, torrefadores, distribuidores e consumidores.

Da planta à xícara uma grande variedade de produtos é criada para atender aos novos e diferentes hábitos de consumo: os cafés orgânicos; os singulares de origem como os gourmets, estates coffees, fair trades; os tratados como os decafeïnados; aditivados como os flavourizados ou solúveis especiais; os solúveis, utilizados em bebidas geladas e; os torrados distribuídos em “shop roastings”.

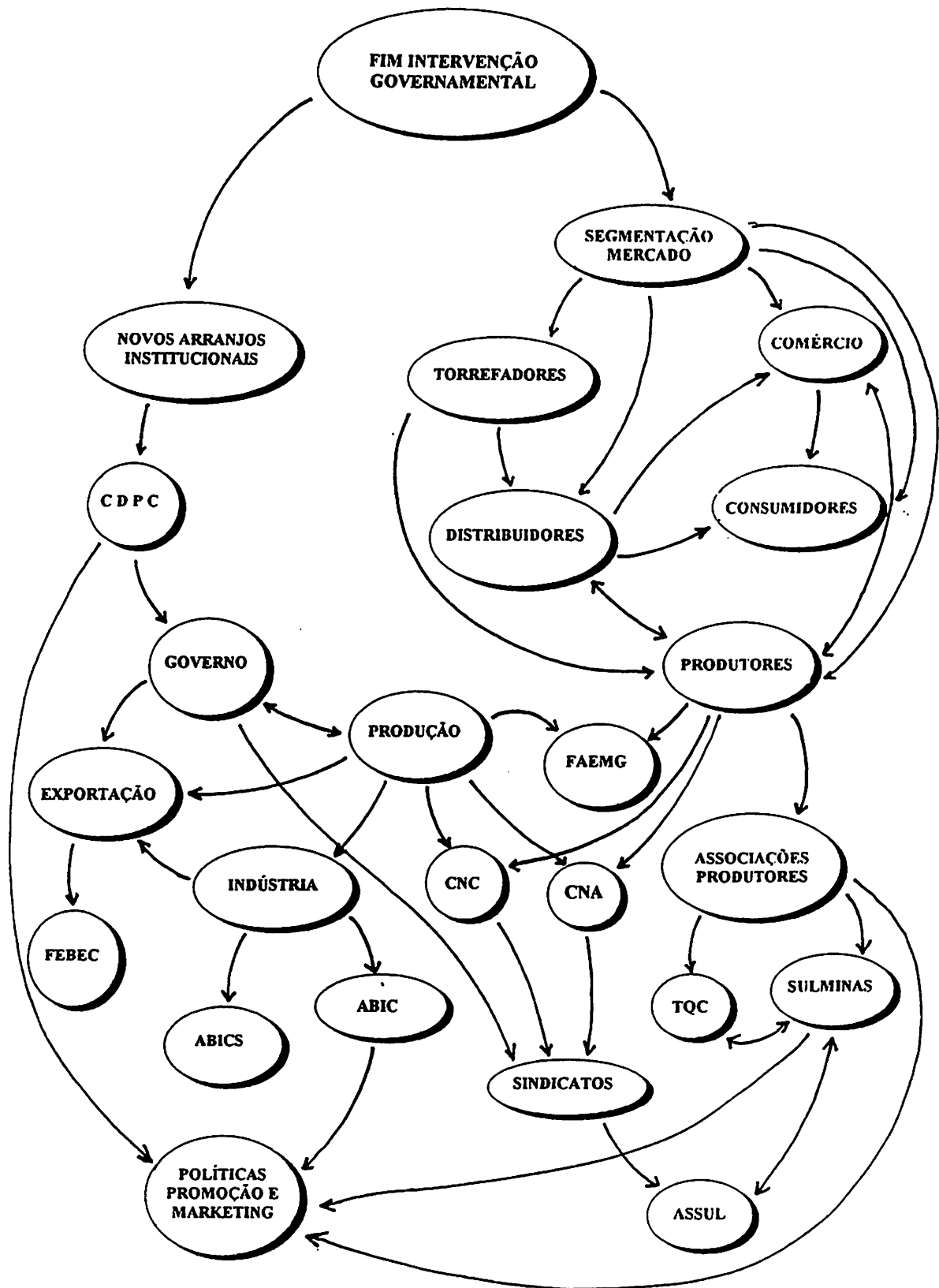


FIGURA 3. Segmentação do mercado e novos arranjos institucionais: Uma rede de causalidade múltipla FONTE: Pesquisa

Na outra ponta os produtores se organizam em associações privadas de promoção e venda direta de seus cafés no mercado externo. A exemplo das organizações pesquisadas que participam da TQC (Top Quality Coffee), associação que tem como objetivo a difusão de cafés brasileiros de qualidade no exterior.

A aproximação entre produtores e consumidores expressa uma tendência da época moderna na qual são criadas interdependências e entrelaçamentos completamente novos. Tanto no mercado americano como europeu começam a ganhar força algumas preocupações ligadas à origem do produto como: qualidade, observância dos requisitos sanitários, condições do trabalhador rural e do meio ambiente.

*“Estas preocupações já estão levando um número crescente de torradores, industriais e comerciantes estrangeiros a aumentar seus contatos diretos com as origens, num processo de abordagem individual com os produtores para o estabelecimento de relações que lhes dêem condições de garantir aos consumidores que o processo de produção do café que lhes é vendido observa aqueles padrões exigidos”.*<sup>46</sup>

O estreitamento das relações e a comunicação que se estabelece entre os setores produtores, distribuidores e consumidores evidencia a percepção, por parte destes, da sua interdependência sistêmica. A título de exemplo, na feira anual da SCAA, associação americana de promoção de cafés especiais, na qual estiveram presentes organizações pesquisadas, em abril deste ano, discutia-se: “a necessidade de uma maior aproximação entre produtores, importadores e exportadores para desenvolver mecanismos que permitam uma maior estabilidade, transparência e menos possibilidade de manipulação ao mercado de café. Os temas foram apresentados nos seguintes painéis: 1- necessidade de planejamento que permita maior estabilidade para indústria, 2- necessidade de maior segurança para viabilizar a atividade dos produtores, assegurando o suprimento de café, 3- necessidade dos consumidores se preocuparem com os produtores sem o que, o comércio e indústria nunca serão viáveis a longo prazo.

A segmentação também leva a reorganização dos produtores dentro da cadeia produtiva, criando possibilidades de diferenciação interna dos produtos. Assim desenvolve-se um movimento interno de promoção e distinção dos cafés regionais como: Café do Cerrado, Café do

---

<sup>46</sup> “O panorama do consumo mundial de café”. Palestra proferida no Seminário Internacional do Café por Robert Nagen. RJ, janeiro de 1997.



Sul-de-Minas, Café-das-Montanhas. De encontro a estas possibilidades, iniciativas institucionais e privadas como a própria TQC (Top Quality Coffee) da qual participam as organizações pesquisadas desenvolvem estratégias próprias de marketing e distribuição de seus cafés de origem.

A partir dos novos arranjos organizacionais, iniciativas institucionais de caráter mais amplo dão sustentação e desenvolvem políticas de promoção de cafés nas condições de segmentação do mercado. A nível internacional por exemplo, o Projeto de Café Gourmet da OIC financiado pelo Common Fund for Commodities e coordenado pelo International Trade Center da Organização Internacional do Comércio. Este projeto, que envolve cinco países produtores além do Brasil, tem como objetivo o desenvolvimento da produção de cafés finos e de estratégias para sua comercialização no nicho de Cafés Gourmets. O CDPC, como conselho administrador dos recursos do Funcafé, entra com sua contrapartida de recursos próprios para desenvolvimento do projeto.

Campanha semelhante é desenvolvida pela APPC, para estímulo ao consumo de café em mercados emergentes como China e Rússia. Por se tratarem de países que não tem hábito da bebida tem-se incentivado o consumo do café solúvel, que guarda semelhança com bebidas de infusão como o chá.

À nível institucional interno o Governo do Estado criou, em 09 de junho de 1997, o conselho executivo que será responsável pelas normas da certificação de origem e qualidade dos cafés produzidos em quatro regiões demarcadas do Estado: Sul de Minas, Cerrado, Jequitinhonha e Zona da Mata.

As organizações pesquisadas interagem neste processo tanto a nível local como internacional, participando tanto do Certicafé como dos projetos da OIC, através de alianças estratégicas e da suas participações em associações de promoção dos cafés regionais. A participação destas organizações, consideradas pró-ativas, indica a maneira como as organizações podem influenciar efetivamente a natureza das mudanças das quais fazem parte. Demonstrando, como já mencionamos, como mudam em conjunto com seu ambiente, ao mesmo tempo que constroem suas novas identidades. A participação e envolvimento político destas organizações a nível regional recontextualiza suas ações num processo mais amplo de construção coletiva da identidade organizacional.

À nível da iniciativa privada a ABIC, representante do segmento das indústrias, também tem promovido, desde 1988-89, com iniciativas como o lançamento do Concafé, programa de auto-fiscalização e controle e, com o lançamento do selo de pureza ABIC; uma bem sucedida campanha de marketing. Com investimentos da ordem de US\$29,00 milhões a campanha tem como objetivo elevar o consumo interno à média per capita dos anos sessenta, que significa um total de 15.000.000 de sacas a serem consumidas internamente até o ano 2000.

Os esforços conjuntos entre os setores privado e governamental, assim como as ações de cada setor, resultam em benefícios comuns à cadeia café. O fim da regulamentação cria uma perspectiva mais cooperativa entre os setores. Ao se falar em aumento do consumo por exemplo, não se pensa mais em mecanismos de regulação artificial da oferta e demanda de uma commodity, mas na promoção de um produto diferenciado e na suas diversas formas de consumo.

A campanha da ABIC, por exemplo de fortalecimento e crescimento do mercado interno significa: maior escoamento da produção, menor dependência das exportações, valorização do produto internamente, fortalecimento econômico do país e do mercado e melhoria tecnológica da agroindústria cafeeira. A percepção da interdependência entre os setores se expressa no depoimento de um representante do setor:

*“Todos os segmentos do nosso setor devem falar uma linguagem única para atender ao consumidor”.* (Representantes das indústrias quando da proposta de criação do CDPC, 07/97)

A linguagem única que emerge neste novo contexto se expressa na organização em torno do produto. Do ponto de vista político esta união facilita a coordenação entre os diferentes agentes envolvidos, criando políticas e objetivos comuns que se expressam, por exemplo, nas estratégias de marketing.

A crescente mobilização política da cafeicultura nacional, assim como a mobilização dos produtores a nível local, também se expressam na atualidade em torno de um objetivo comum: a valorização do “produto café”. As referências a classe ou setor não são constantes nem tão destacadas nos discursos das lideranças e dos próprios cafeicultores.

A Sulminas-Café (Associação dos Produtores de Café do Sul de Minas), por exemplo, criada em 1996, assim define sua missão:

*“A Sulminas-Café, associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, fundada com o objetivo de promover maior agregação de valor ao café produzido no Sul de Minas, através de ações de marketing institucional da região do Sul de Minas direcionadas ao mercado interno e externo visando com isto a auto-estima do cafeicultor sulmineiro”* ( Documento da Associação. Dados da pesquisa)

A associação de esforços entre os vários setores em torno da promoção de um “produto”, remete a relação entre **regionalismo e modernidade** e retoma a discussão da identidade:

*“Provavelmente, as organizações tais como os indivíduos, necessitam de algo como a identidade, não por ser-lhes esta uma característica inerente ou natural, mas porque o mercado exige a expressão de uma. Portanto, tanto no plano organizacional como individual, a questão talvez seja mais de imagem, estilo retórica, do que de valores, princípios e características centrais”,* afirmam Caldas e Wood (1997, p.17).

No caso da cafeicultura sulmineira algumas de suas características, discutidas anteriormente, como topografia acidentada não mecanizável, o uso intensivo de mão-de-obra, a própria cultura e tradição, que de início colocavam em questão a própria viabilidade do negócio, considerando-se a concorrência com outras regiões emergentes, são recontextualizadas. A perspectiva de valorizar um produto de qualidade, produzido numa região de maior equilíbrio ambiental, de uso menos intensivo de adubos e defensivos, com maior potencial de distribuição de renda, com maior oferta de trabalho agrega valor e torna diferenciado o produto.

O caráter migratório da atividade tal qual como evidenciado no passado tem, a partir das possibilidades evidenciadas na modernidade, condições de ser revisto. O que depende, em grande parte, da capacidade das organizações e sociedade conjugarem tradição e modernidade. As redes de comunicação e as relações que se desenvolvem no contexto da modernidade têm papel fundamental na construção dessas novas práticas e identidades sociais.

A regionalidade implica em reconhecimento mútuo entre as regiões, a partir do que novas possibilidades de recontextualização e reparticularização das identidades são colocadas para as organizações consideradas como “sistemas de caráter aberto e evolutivo”.

Segundo Strawe (1997), os dois aspectos consequentes da compreensão da terra como organismo econômico são a formação de órgãos associativos para o diálogo e equilíbrio dos interesses entre parceiros econômicos e; a sua estruturação regional. Estes encontram sua possibilidade de harmonização pelo fato de estarem fundamentados tanto no setor de atividades econômicas como na região. Inúmeros exemplos, argumenta o autor, mesmo que ainda de forma incipiente e imperfeita mostram que é possível construir redes em nível mundial, numa nova forma de praticar economia. Estas perspectivas implicam uma estruturação consciente da forma de trabalhar e participar da economia em detrimento de estar a mercê do mercado mundial, considerado como um autômato.

*“A economia mundial é um todo que se estrutura em regiões econômicas. A formação de regiões, no sentido da criação de espaços vitais, não é vista como uma das metas da economia pelos defensores do mercado mundial abstrato”.* (Strawe 1997, p.6)

Numa ou noutra direção: seja no sentido de criar estruturas próprias de desenvolvimento; ou seja no sentido contrário, apregoado pela ideologia neo-liberal de que não há outras formas de desenvolvimento possíveis senão as suas, evidencia-se o conflito já apontado anteriormente, quando da discussão da complexidade humana nas organizações sobre o predomínio da razão instrumental.

Santos (1994, p.40 e p.42) ao referir-se a construção da identidade na modernidade reafirma este movimento contraditório: *“A trajetória social deste paradigma não é linear, mas o que mais profundamente a caracteriza é o processo histórico da progressiva absorção ou colapso da emancipação na regulação e, portanto de conversão perversa das energias emancipatórias em energias regulatórias, o que em meu entender se deve a crescente promiscuidade entre o projeto da modernidade e o desenvolvimento histórico do capitalismo particularmente evidente a partir de meados do século XIX ... O clima das revisões históricas é que o processo histórico de descontextualização das identidades e de universalização das práticas sociais é muito menos homogêneo e inequívoco do que antes se pensou, já que com eles concorrem novos e velhos processos de recontextualização e de particularização das identidades e práticas ...A contingência histórica da constituição de sujeitos sociais emancipatórios e a construção das identidades sociais tem (então) lugar no interior de relações sociais antagônicas”.*

A modernidade embora não seja hegemônica se processa sem a perda da hegemonia da dominação capitalista. O capitalismo é na modernidade predominante sobre as outras áreas sociais e o caminho para além das contradições teria que ser procurado, como argumenta Berman (1996), através da modernidade e não fora dela.

Visto da perspectiva do desenvolvimento autônomo Hermannstorfer (1996), considera o regionalismo um dos principais elementos da estruturação orgânica do social.

Quanto mais as atividades econômicas se aproximam da natureza, como por exemplo as atividades agrícolas, ficando restrito a uma região tanto mais deve-se levar em conta o regionalismo.

A região, afirma o autor, não diz respeito apenas às relações naturais, os chamados ecossistemas, mas inclui também as relações sociais, principalmente nas questões relacionadas à agricultura, podemos chama-los de “socio-sistemas” (agrícolas). Desta perspectiva *“somente a densidade das relações sociais e a direção da orientação da população são decisivas para identificação de uma região real”* (p.19).

O autor enfoca as parcerias do ponto de vista das instituições ou órgãos que são necessárias para o “desenvolvimento verdadeiro das regiões econômicas reais”.

Ao considerar as parcerias sua abordagem desenvolve um ponto de vista correspondente a teoria da causalidade mútua que segundo Morgan (1996, p.274) encoraja *“para que seja dada particular atenção para a natureza das relações e interconexões e, para que se gerencie e replanejem estas relações de modo a influenciar os padrões de estabilidade e mudança”*.

Devido as características da cafeicultura sulmineira e devido a sua importância e tradição pode-se especular, dadas as reflexões desenvolvidas nesta dissertação, que as condições econômicas, sociais e políticas na atualidade favorecem no futuro a criação de estruturas próprias de desenvolvimento regional. Pois, como lembra Morgan, as características de futuros possíveis podem estar já incorporadas nas disposições e tendências do presente.

Como não é nosso objetivo traçar cenários, voltamos a atual situação da cafeicultura sulmineira no mundo para então situarmos as trajetórias das organizações pesquisadas no contexto atual.

#### 4.5 Cafeicultura nacional e sul-mineira no mercado global: as condições atuais e potenciais em termos de produção e consumo

O Brasil destaca-se como país líder mundial na produção cafeeira. Embora venha decrescendo em termos reais sua participação na produção mundial, a produção brasileira nos últimos quatro anos consecutivos superou sozinha a produção de cada um dos outros três continentes produtores (Tabela 9).

TABELA 9. Produção dos principais países produtores de café e participação do Brasil

Continentes/País	1994		1995	
	Quantidade em milhão de sacas	%	Quantidade em milhão de sacas	%
<b>América do norte/ Central</b>	<b>17.3</b>	<b>17.62</b>	<b>19.3</b>	<b>21.47</b>
Costa Rica	2.5	2.55	2.6	2.89
El Salvador	2.3	2.34	2.3	2.56
Guatemala	3.5	3.56	3.8	4.23
Honduras	2.3	2.34	2.2	2.45
México	4.0	0.41	5.4	6.01
Outros	2.6	2.65	2.9	3.23
<b>América do Sul</b>	<b>46.1</b>	<b>46.95</b>	<b>34.9</b>	<b>38.82</b>
Brasil	28	28.5	16.8	18.69
Colômbia	13	1.32	12.9	14.35
Equador	2.5	2.55	1.9	2.11
Peru	1.4	1.43	1.8	2.00
Outros	1.1	1.12	1.4	1.56
<b>África</b>	<b>18.2</b>	<b>18.53</b>	<b>18.4</b>	<b>20.47</b>
Costa do Marfim	3.7	3.77	2.9	3.23
Etiópia	3.8	3.87	3.8	4.23
Quênia	1.6	1.63	1.6	1.78
Tanzânia	0.8	0.81	0.8	0.89
Uganda	3.1	3.16	4.2	4.67

Continuação TABELA 9

<b>Ásia/Oceania</b>	<b>16.7</b>	<b>17.01</b>	<b>17.2</b>	<b>19.13</b>
Índia	3.1	3.16	3.7	4.12
Indonésia	6.4	6.52	6.0	0.67
Vietnã	3.5	3.56	4.0	0.44
Outros	3.7	3.77	3.60	4.00
<b>Total</b>	<b>98.2</b>	<b>100.00</b>	<b>89.9</b>	<b>100.00</b>

Continentes/País	1996		1997	
	Quantidade em milhão de sacas	%	Quantidade em milhão de sacas	%
<b>América do norte/ Central</b>	<b>19.8</b>	<b>19.70</b>	<b>20.7</b>	<b>19.96</b>
Costa Rica	2.3	2.29	2.4	2.31
El Salvador	2.4	2.39	2.6	2.51
Guatemala	4.1	4.08	4.2	4.05
Honduras	2.3	2.29	2.5	2.41
México	5.8	5.77	5.7	5.50
Outros	2.9	2.88	3.3	3.18
<b>América do Sul</b>	<b>42.1</b>	<b>41.89</b>	<b>44.3</b>	<b>42.73</b>
Brasil	27.5	27.36	28.0	27.00
Colômbia	10.3	10.25	11.3	10.90
Equador	1.8	1.79	1.9	1.84
Peru	1.5	1.49	1.8	1.74
Outros	1.0	1.0	1.3	1.25
<b>África</b>	<b>18.7</b>	<b>18.61</b>	<b>19.5</b>	<b>18.80</b>
Costa do Marfim	4.6	4.58	3.8	3.66
Etiópia	4.0	3.98	4.0	3.86
Quênia	1.3	1.29	1.7	1.64
Tanzânia	0.7	0.70	0.7	0.68
Uganda	4.0	3.98	4.0	3.86
Outros	4.1	4.08	5.3	5.10
<b>Ásia/Oceania</b>	<b>19.9</b>	<b>19.80</b>	<b>19.2</b>	<b>18.51</b>
Índia	3.4	3.38	3.7	3.57
Indonésia	7.6	7.56	6.8	6.56
Vietnã	4.2	4.18	5.0	4.81
Outros	4.7	4.68	3.7	3.57
<b>Total</b>	<b>100.5</b>	<b>100.00</b>	<b>103.7</b>	<b>100.00</b>

FONTE: Moricoch; Martin e Vegro (1997)

A produção mundial de café foi de 100,5 milhões de sacas em 1996, a atividade movimenta atualmente mais de US\$ 40 bilhões no mercado mundial envolvendo diretamente mais de 20 milhões de pessoas, (Moricochi et all, 1997). Na média dos últimos dez anos 1986-1987, segundo dados do departamento técnico da FEBEC (1996), o Brasil exportou 13.218,791 sacas.

No país o setor cafeeiro representa hoje<sup>47</sup> :

- 1 milhão de empregos diretos;
- 3 milhões de empregos indiretos;
- 210 mil propriedades agrícolas;
- 1850 municípios produtores em 10 estados União;
- 25 milhões de sacas produzidas no ano 96/97;
- 1700 indústrias de torrefação e moagem;
- 11 indústrias de café solúvel;
- 144 empresas e cooperativas exportadoras;
- 5,22% da pauta de exportação brasileira.

Segundo dados da ABIC (1997), o Brasil além de maior produtor é o segundo maior consumidor de café do mundo, consumindo atualmente em torno de 11 milhões de sacas e, o maior consumidor dentre os países produtores ( Tabela 10) (Moricochi, 1997).

TABELA 10. Consumo de café nos principais países produtores, em milhões de sacos de 60 Kg. (1991 -1996).

PAISES	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Costa Rica	375	375	375	289	215	215
El Salvador	180	230	230	230	270	270
Guatemala	300	300	310	310	310	300
Honduras	257	240	230	253	161	168
México	1.200	1300	1.070	950	1.005	1.080
Brasil	8.500	8900	9.100	9.300	10.100	11.100
Colômbia	1.400	1300	1.400	1.375	1.500	1.600
Equador	350	350	350	350	350	300
Peru	190	250	250	200	200	200
C. de Marfim	50	50	50	50	50	50

<sup>47</sup> Dados fornecidos pelo ministro Francisco Dornelles na solenidade de assinatura de decreto que dispõe sobre a organização e funcionamento do CDPC ( Conselho Deliberativo da Política do Café). Palácio do Planalto, 29/10/1996.



## Continuação TABELA 10

Etiópia	1.400	1.300	1.300	1.250	1.250	1.500
Quênia	50	50	50	50	50	50
Tanzânia	4	19	18	18	14	17
Uganda	75	75	75	80	80	80
Índia	1.000	775	1000	1.000	1.000	1.000
Indonésia	1.250	1.327	1.917	2.312	1.800	1.800
Vietnã	100	250	267	167	250	200

FONTE: Moricochi, Martin e Vegro (1997)

Às duas grandes vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes: a de maior produtor e de grande mercado consumidor somam-se “os dados de custo de produção e produtividade que, no período entre 1988 e 1991, apresentam um desempenho favorável com relação aos seus competidores internacionais” (Tabela 11).

TABELA 11. Custo de Produção (US\$), Produtividade (Kg/ha) e Participação no Mercado (%) dos Principais Produtores Mundiais de Café.

	Custo de Produção				Produtividade		Participação Mercado
	Arábica (scs/60Kg)		Robusta (scs/60Kg)		Total Kg/ha		
Países	1988	1991	1988	1991	1988	1991	76/92
Colômbia	62	69	-	-	821	906	15.76
Quênia	90	101	-	-	858	586	2.35
Costa Rica	56	63	-	-	1.532	1.655	2.35
Guatemala	64	72	-	-	725	788	3.68
Brasil	51	57	43	48	703	552	24.40
Índia	58	65	36	40	559	792	2.10
Etiópia	41	46	-	-	636	495	2.05
C. Marfim	-	-	52	58	422	463	6.02
Uganda	-	-	30	34	158	198	3.74
Indonésia	-	-	34	38	560	556	6.68

FONTE: Saes, 1995.

Uma segunda vantagem de caráter qualitativo é a grande variedade de tipos diferenciados de café quanto a procedência, bebida, tipo, aspecto e variedade, que as distintas cadeias produtivas regionais podem oferecer ao consumidor. No entanto, como foi dito anteriormente, esta última vantagem só passou a ser vislumbrada recentemente com o fim da regulamentação da atividade pelo Estado e a conseqüente aproximação entre produtores e clientes. O que faz com que os cafés finos produzidos no país, até então desconhecidos pelos consumidores, dependam de grandes iniciativas de marketing para que sejam reconhecidos no mercado externo e possam então concorrer com outros finos de origem colombiana, africana e centro-americana.

Em relação aos outros principais países produtores, exceto Ásia e África que têm tido acelerado crescimento, Moricochi (1997) estima que a produção se manterá estagnada nos próximos anos. A Colômbia por exemplo tem sua produção estabilizada em torno de 12 a 13 milhões de sacas, podendo inclusive declinar em função de problemas com a “broca”. A importância relativa que as políticas dos países produtores atribuem ao café está relacionada ao montante de receita representada para cada região. Na África, por exemplo países como Uganda, Burundi e Etiópia dependem de 89,9%, 56,9% e 56,6% respectivamente das receitas cambiais advindas das exportações de café, logo são países que apresentam níveis consideráveis de recuperação da atividade. No grupo das exceções a produção do Vietnã, país considerado emergente, cresceu em quase mil vezes nos últimos dez anos: de 450 mil sacas para 4,2 milhões de sacas.

Para o consumo, em contrapartida, o autor estima um crescimento da demanda mundial em torno de 2% ao ano. Soma-se a esta estimativa as projeções de que o consumo interno brasileiro atinja a casa dos 15 milhões de sacas no ano 2000, seja um aumento de 4 milhões considerando os níveis atuais.

Conta-se além disto com o considerável aumento do consumo nos mercados emergentes do leste europeu, predominando a preferência pelos solúveis .

No balanço final a situação parece favorável em termos de demanda, um aumento da ordem de 11,5 milhões de sacas até o ano 2000 (Hedley 1996 in Moricoch, 1997) se descartada possibilidades de catástrofes naturais. A mudança mais representativa, no entanto, refere-se a

mudança em termos dos paradigmas de consumo, que refletem mudanças de hábitos e novas considerações dos consumidores.

Nos Estados Unidos, por exemplo, o crescimento acelerado de novos nichos de mercado anunciam uma tendência mundial que em seu dinamismo acaba agregando à qualidade do produto novas tendências que apontam para considerações mais amplas, como a qualidade no processo produtivo. A exemplo da Starbucks, cadeia de lojas de cafés gourmets que tem seu foco centrado em três aspectos: qualidade do café, qualidade de vida e qualidade do meio ambiente.

É em sintonia com este movimento global de segmentação de mercados que as organizações pesquisadas cruzam suas trajetórias, se associam e criam a TQC para desenvolver estratégias de marketing e venda de seus cafés direto para torradores no exterior. Assim, cada novo espaço conquistado torna domínio de interação essencial da própria organização o que, segundo a teoria da autopoiese, evidencia como o “ambiente” é parte da organização do próprio sistema. Ao caminhar em direção ao ambiente, ao invés de ser por ele selecionado, as organizações interpretam e criam possibilidades de ações em relação à este contexto, antes inexistentes.

#### **4.6 Trajetória das organizações pesquisadas: significado atribuído as mudanças**

Considerou-se de início um contexto comum no qual estão inseridas as organizações. Uma situação de mercado favorável às organizações produtoras com perspectivas de aumento da demanda mundial, vantagens competitivas em relação aos outros países produtores, diferenciação interna do produto, custos de produção mais baixo e boa produtividade das organizações pesquisadas, em relação ao contexto local e internacional. Concorrência sem intervenção do Estado, um mercado externo segmentado e altamente exigente por qualidade. Por outro lado, algumas forças restritivas como: aumento dos custos de produção, concorrência com regiões mecanizáveis e de maiores produtividades.

Diante deste contexto comum as três organizações pesquisadas, que têm entre si semelhanças: regionais, quanto ao tamanho, produtividade, qualidade dos cafés produzidos e modernização do seus processos produtivos, cada qual, traçou sua trajetória individual de acordo com os significados próprios atribuídos a situação.

A organização “A” por exemplo, visualiza a possibilidade de continuar produzindo na mesma região sobre novos paradigmas, apostando num café ecologicamente mais correto conforme o enunciado: “ *A tendência a longo prazo para o Sul de Minas é de serem viáveis os cafés especializados: gourmets e sustentáveis... os cafés agronomicamente mais sustentáveis. O Sul de Minas tem grande vantagem em relação a qualidade do seu café e a qualidade ambiental da atividade em relação ao Cerrado... eles tem grandes gastos com adubação química e defensivos*”.

A compreensão do ambiente é produto da própria identidade e as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. Assim a identificação de nichos de mercado que demandam produtos de qualidade, produzidos com qualidade de vida e do meio ambiente relaciona-se com a interpretação da organização de suas condições e potencialidades. O enunciado da sustentabilidade remete a sua leitura interna, a visão de si, e das possibilidades apontadas por parceiros e clientes do exterior. As dimensões da tradição, territorialidade e espaço são consideradas importantes para a decisão de permanecer no lugar.

Produzir produtos “sustentáveis” torna-se um desafio que viabiliza a competitividade da organização no mercado, através da venda de produtos diferenciados pelos quais pode-se obter um prêmio. A proposta da sustentabilidade facilita padrões de mudança que permitem que a identidade organizacional evolua em conjunto com aquela do sistema mais amplo, com o qual tem-se comunicado.

O enunciado tomado como referência: aptidão para produzir cafés gourmets e sustentáveis implicou em mudança na identidade organizacional. Em relação as práticas administrativas e ao processo produtivo houveram mudanças significativas, as quais atribuímos o estatuto de mudança na identidade organizacional. A organização “A” mudou ao criar novos domínios de interação essencial. A partir de 1992, data da criação da TQC (Top Quality Coffee), modificou sob alguns aspectos o processamento de seus cafés, para produzir cafés de melhores qualidades, aperfeiçoou sua administração e se especializou na venda e marketing de cafés de qualidade.

As mudanças e o interesse da organização em torno da sustentabilidade, pode ser compreendido conforme Pagés (1987), como a interpretação de um texto cultural próprio à organização, compreendido dentro das condições históricas que tornam este texto necessário

como processo e não como fato definitivo. Mudanças culturais de fato envolvem mudanças nos pressupostos e só poderiam ser observadas a longo prazo. Dependeria da identificação de fatores e componentes do processo que poderiam se instalar ou apresentarem-se como necessários para que a opção torne-se definitiva, o que exigiria uma pesquisa longitudinal.

A organização “B” em contrapartida tem-se orientado para mudança total de suas atividades produtivas para áreas mecanizáveis na região do cerrado, investindo numa cafeicultura de caráter intensivo, moderna e altamente produtiva. A partir da sua experiência na ACF, a organização passa a atuar em outros segmentos da cadeia produtiva seja, o comércio e a exportação, o que exigiu sua reestruturação. Seus administradores passaram a mover-se noutra contexto sócio-espacial, foram feitos investimentos na formação profissional como cursos no exterior, acompanhamento diário da atividade através da bolsa de valores de Nova York, viagens de negócios que exigiram o domínio de outras línguas. Estes procedimentos implicaram em novas interpretações do negócio café.

Alguns valores e dimensões constitutivos da identidade organizacional presentes em expressões como: “trocar a montanha pelo plano”, “o homem é um animal predador, competitivo...” representam o predomínio de uma racionalidade econômica e estão em conformidade com sua opção.

O domínio das novas atividades, até então desconhecidas pela organização “tradicional produtora de café” implicou num processo dinâmico de aprendizagem e construção da nova identidade.

No caso das organizações “A” e “B” evidencia-se a mudança em conjunto com o ecossistema mais amplo, o qual passa a fazer parte da própria organização. O café, por exemplo, passa a ser preparado para um determinado nicho de mercado ou mesmo para um determinado cliente. A inter-relação entre produtor-cliente-consumidor fica evidente quando a interação transforma aos três conjuntamente: a organização aperfeiçoa seu processo produtivo na busca de qualidade e diferenciação do seu produto, o cliente por sua vez, torrefadora ou distribuidora, cria sua estratégia de marketing para aquele produto específico: “Café Fazenda “A” ou “Café Fazenda “B””; e o consumidor tem atendida sua demanda por determinado produto. Configuração na qual cada um passa a fazer parte do ambiente do outro do qual é agora interdependente.

A organização “C”, por outro lado, desvinculou-se da ACF que por sua inserção no mercado externo era um canal de comunicação entre a organização e contexto mais amplo. Sua opção torna evidente com quais partes do sistema escolhe interagir: “eu quero ser bom produtor, produzir direito, preciso dar conta disto primeiro, não quero me envolver com outras áreas. Deixa os outros ganharem”.

O ambiente desta organização, seu domínio de interação essencial, mantém-se circunscrito ao âmbito das ações locais. As melhorias técnicas no processo produtivo, a pesquisa de novas variedades e cultivares, quanto a produtividade, a forma de diminuir os custos com colheita e aumentar a produtividade, apontam trilhas e caminhos específicos. Mantém-se a identidade de produtor “bem sucedido” dentro de critérios específicos relacionados a atividade produtiva e ao contexto próximo. A partir por exemplo da preocupação com a permanência dos trabalhadores na região, com a qualidade de vida destes trabalhadores e com a viabilidade da própria organização quanto a dependência dos recursos humanos busca iniciativas no contexto local que combinem sua própria manutenção com a dos outros elementos envolvidos na organização do seu sistema produtivo.

A organização atua em obras sociais, em entidades políticas representativas do setor, em iniciativas próprias de assessoria técnica à pequenos produtores criando soluções sociais e econômicas para sua sustentabilidade e do sistema no qual se insere.

No caso da organização “C” consideramos as mudanças mais contingenciais e não lhe atribuímos o estatuto de mudanças organizacionais, pois as mudanças só ocorrem a partir de mudanças geradas na identidade. Daí a diferença, por exemplo entre as trajetórias das organizações “A” e “B”. O fato dessas primeiras continuarem associadas à ACF demonstra como a mudança da identidade relaciona-se com universo da comunicação e informação. Seja aquela que se estabelece com outras organizações ou clientes, sejam aquelas relacionadas as inovações que a modernidade põe em andamento no meio rural.

As mudanças nas organizações pesquisadas, evidenciam a compreensão dessas organizações como fluxos permanentes de mudanças e transformações no contexto da modernidade, sendo este interpretado por cada uma de forma singular.

As identificações em curso reveladas pelas organizações demonstram como a experiência da tradição e modernidade pode criar múltiplos e sobrepostos fragmentos de

identidade. Mesmo na cafeicultura, caracterizada por um processo produtivo longo e pouco flexível, as mudanças são evidentes e mais dinâmicas do que se poderia supor, acentuadas pelas características da época em que estamos vivendo, na qual estão menores as distâncias entre o rural e urbano.

No entanto, o conjunto das mudanças observadas são mais evidentes no que diz respeito ao posicionamento estratégico, à administração e reconsideração do processo produtivo. No que diz respeito as relações de trabalho a lógica dominante é da urbanização destas relações. Valores e pressupostos tradicionais ainda são hegemônicos na organização. Mudanças efetivas, a longo prazo, dependem da inserção consciente da gestão das relações de trabalho na estratégia organizacional, o que demandaria também da criação de uma nova identidade social de trabalhador.

O que se apresenta como grande desafio é a criação de novos arranjos sociais, pois a própria legislação rural é impecilio e obstáculo cultural para criação de novos padrões de relações de trabalho. O enunciado da sustentabilidade é o que, se tomado como trajetória possível, pode representar mudança nos padrões das relações de trabalho por estar mais atrelado com um sistema holístico de representação.

Novos arranjos organizacionais, que possam ser sugeridos pela discussão em torno da sustentabilidade são desafios e mostram limites da modernidade no campo. Na cafeicultura de montanha principalmente, a sustentabilidade não pode subestimar a importância das relações humanas, deve partir delas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, no presente trabalho, compreender os significados atribuídos pelas tradicionais organizações produtoras de café, do sul de Minas, às complexas mudanças por que passam a atividade em seu conjunto. Procurou-se a partir destes significados, analisar o processo de construção, manutenção e mudança das identidades destas tradicionais organizações, em conjunto com o sistema de múltipla causalidade no qual estão inseridas.

Para atingir tais objetivos partiu-se da observação das trajetórias de três tradicionais organizações produtoras de café que se associaram à outras organizações, para promoção e marketing de seus cafés no exterior.

Observou-se, a partir das diferentes trajetórias adotadas pelas três organizações, como os ritmos próprios de mudança se relacionam com as dimensões constitutivas da identidade. Apesar dos traços comuns da identidade social destas organizações, as dimensões constitutivas da identidade operam de forma diferenciada em cada organização, o que implica na adoção de diferentes estratégias. Dimensões como: territorialidade, espaço, organização do processo produtivo são recontextualizadas de forma mais incisiva, podendo-se observar mudanças mais relevantes; enquanto outras como, família, memória, posse da terra e história parecem operar a nível dos pressupostos, revelando valores mais arraigados.

A observação da organização do processo produtivo em conjunto com as outras dimensões constitutivas da identidade contribuíram para compreensão das razões econômicas, sociais e culturais segundo as quais se adota determinados métodos produtivos e sistemas de gestão. Assim como, permitiu evidenciar como a partir destas dimensões, multidimensionalmente imbricadas, operam simultaneamente as duas racionalidades: microeconômica e substantiva.

A partir das trajetórias adotadas pelas organizações “A” e “B” evidenciou-se a importância da comunicação com o contexto externo no processo de mudança da identidade organizacional. Novos enunciados surgiram deste diálogo aumentando as possibilidades de



mudança e desenvolvimento para as organizações, consideradas como sistemas complexos que configuram processos de caráter aberto e evolutivo.

Do ponto de vista teórico a compreensão das organizações como construções sociais foi ampliada pelo paradigma da complexidade. O conceito de autopoiesis, ao considerar as organizações como “processos auto-referentes”- que necessitam de sua própria leitura para sua reprodução- parte das dimensões constitutivas da identidade e cultura organizacional para então compreender os significados atribuídos e, a comunicação que se estabelece com o exterior.

Face a necessidade de compreender este processo cultural de atribuição de significados e a organização do ambiente pelas organizações, é que se partiu para uma abordagem contextualista da mudança organizacional. Tal abordagem exigiu a compreensão do ecossistema café ao qual pertencem as organizações e sua contextualização na modernidade.

A partir da modernidade foi possível explicitar a rede de causalidade mútua na qual estão inseridas as organizações pesquisadas. As novas estratégias adotadas em relação a administração do processo produtivo e a comercialização dos produtos evidenciam novas formas de gerir o negócio café. As relações com o Estado e com outras organizações, assim como, os esforços coletivos e individuais para mudança das relações entre os componentes do setor cafeeiro reforçam o caráter pró-ativo destas organizações e, o esforço despendido na sua auto-transformação em conjunto com o sistema mais amplo.

A modernidade no campo, a partir da perspectiva tomada tem, no entanto, mais semelhança com a modernidade vivenciada no século XIX que com a “pós-modernidade”, vivenciada nos países desenvolvidos neste final de século. Ou seja, ela representa um espaço cheio de contradições, moderno e tradicional, fatalista e esperançoso que em sua intensa dinâmica, no conjunto das transformações urbanas e rurais, tanto abre possibilidades sob novos paradigmas de produção e gestão como, encerra tantas outras sob a supremacia do grande capital financeiro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZZAN, JR. C. **Antropologia e interpretação: explicação e compreensão nas antropologias de Lévi-Strauss e Gertz.** Campinas: UNICAMP, 1993. 185p.
- BARROS, J. M. P. M. **Os daqui e os de lá.** Campinas: IFCH, 1992. 411p. (Dissertação-Mestrado em Antropologia Social).
- BERMAN, M. **Tudo que é solido desmancha no ar: aventura da modernidade.** São Paulo: Companhia das Letras, 1986. 360p.
- CALDAS, M. P.; WOOD, JR, T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n.1, p.6-17, jan./mar. 1997.
- CANÇADO, V. L. **Relações de trabalho entre motoristas de transporte rodoviário de carga e a empresa XPC.** Belo Horizonte: FACE/UFMG, 1992. 180p. (Dissertação Mestrado-Administração)
- CHANLAT, J.F. **L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées.** Canadá: Les Presses de L'Université Laval, 1990. 842p.
- COLLINS, J. A lâmpada que ilumina de verdade. **Revista Exame**, São Paulo, v. 30, n.14, p.64-65 jul. 1997.
- DAMATTA, R. **A casa e a rua.** Rio de Janeiro: Koogan, 1991. 212p.
- DUARTE, L. F. D. A volta da identidade (e de seu jogo fascinante) In: **ANUÁRIO Antropológico.** Rio de Janeiro, 1985. p. 295-302.
- DURHAN, E. R. Cultura e ideologia. **Revista Dados**, Rio de Janeiro, v.27 n.1, p.23-45. fev. 1984.
- DURHAN, E.R. A dinâmica cultural na sociedade moderna. **Ensaio de Opinião**, Campinas, v.2, n.2, p.15-28, fev. 1977.

- FAUSTO, B. Expansão do café e política cafeeira. In: FAUSTO, B.(coord.). **História geral da civilização brasileira**. 4.ed. São Paulo: DIFEL, 1985. p.195 -248 (Tomo III, O Brasil Republicano).
- FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DE MINAS GERAIS. **Diagnóstico da cafeicultura em Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1996. 52p.
- FELDMAN-BIANCO, B. **Antropologia das sociedades contemporâneas**. São Paulo: Global, 1987. 149p.
- FISCHER, G. N. Espacé, identité et organisation. In: CHANLAT, J. F. (Org). **L'individu dans L'organisation: Les dimensions oubliées**. Les Presses de L'université Laval. Canadá, 1990. p. 165-184.
- FISCHER, M. J. Da antropologia interpretativa à antropologia crítica. In: ANUÁRIO Antropológico. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1985. p.27-38.
- FISCHER, R. M. "Pondo os pingos nos is: sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L. ; FISCHER, R. M. (Orgs). **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L. **A organização do trabalho na lavoura algodoeira paulista**. São Paulo: USP, 1974. 245p. (Tese Mestrado- Administração de Empresas).
- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.15-26.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170p.
- FLEURY, M. T. L. **Abordagem contextualista da mudança**. São Paulo: USP. FEA, 1997.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991. 140p.
- GARCIA, S. G. Antropologia, modernidade, identidade: notas sobre a tensão entre o geral e o particular. **Revista de Sociologia Tempo Social**, São Paulo, v.5, n.1-2, p.123-145, 1993.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 321p.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. Tradução por Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. 177p.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

- GOMES, M. A. O.; BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; LOPES, M. C. G. Relações de trabalho na cafeicultura sulmineira. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. Departamento de Administração e Economia. **Gerenciamento na cafeicultura**. Lavras, 1996. p. 1-28.
- HERMANNSTORFER, U. A caminho das parcerias. **Revista Chão e Gente**, São Paulo, n.30, p.4-8. nov. 1996.
- IVO, A. M. S. L. **Trabalhadores da Vila Ilzé**. Campinas: IFCH, UNICAMP, 1983, 112 p. (Dissertação Mestrado em Antropologia Social)
- JAIME JR, P. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.30 n.4, p.108-137, jul./ago.1996.
- KAGEYAMA, A.; SILVA, J. G. Produtividade e emprego na agricultura brasileira. In: BELLUZO, L. G. M.; COUTINHO, R (orgs.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1983. p.192-222.
- KICKERT, W. J. M. Autopoiesis and the science of (public) administration: essence, sense and nonsense. **Organization Studies**, New York, v.14, n.2, p. 263-277, 1993.
- KUNH, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987. 182p.
- LEFEBVRE, H. Perspectivas da sociologia rural. In: MARTINS, J. de S. (org.). **Introdução crítica à sociologia rural**. São Paulo: Hucitec, 1986. p.163-190.
- LEON, A. A. G. de. **Entre a cruz e a enxada**. Paraíba: Universidade Federal da Paraíba, 1993. 104p. (Dissertação- Mestrado em Sociologia Rural).
- MARCUS, G. Past, present, and emergent identities: requirements for ethnographies of late twentieth century modernity worldwide. . Tradução POR Dennis Werner e Ilka Boaventura Leite. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANTROPOLOGIA, 17, Florianópolis, 1990. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 1990. p.38-54.
- MATIELLO, J. B. **Sistemas de produção na agricultura moderna**. Rio de Janeiro: MAARA/PROCAFE, 1995. 102 p.
- MEYNARD, J. M.; GIRARDIN, Ph. Produzir de outro modo. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 24, p.199-229, 1994. (Número Especial).
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.
- MORICOCCHI, L.; MARTIN, N. B.; VEGRO, C. L. R. Produção de café nos países concorrentes do Brasil e tendências do consumo mundial. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 27, n.5, p.7-24, maio 1997.

- PAGÉS, M. As práticas de poder na gestão de recursos humanos In: PAGÉS, M.(org.) **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141.
- PERISSINOTO, R. M. Classe dominante e política econômica na economia cafeeira ( 1906-1930). **Revista Perspectivas**, São Paulo, v.16, n.8, p.165-189, 1993.
- PORTO, M. S. G. O campo revisitado: natureza, história e cultura, repensando o social. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.4, n.4, p.57-60, 1993.
- QUEIROZ, M. I. P. O coronelismo numa interpretação sociológica. In: FAUSTO, B. (coord.) **História geral da civilização brasileira**. 4.ed. São Paulo: DIFEL, 1985. p.155 -190. (Tomo III, O Brasil Republicano).
- RICOEUR, P. **O conflito das interpretações**. Rio de Janeiro: Imago, 1978. 216p.
- SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação do mercado brasileiro de café**. São Paulo: USP, 1995. 166p. (Tese- Doutorado em Economia).
- SANTOS, B. S. Modernidade, identidade e a cultura de fronteira. **Revista de Sociologia Tempo Social**, São Paulo, v.5, n.1/ 2, p.31-52, nov.1993.
- SCHEIN, E.H. Culture: the missing concept in organization studies. **Revista Administrative Science Quartely**, Londres, v.41, p.229-240, june 1996.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.2, p.26-35, abr./jun.1992.
- SMIRCICH, L. "Concepts of culture and organizational analysis". **Revista Administrative Science Quartely**, Londres, v.28, n.3, p.11-23, sept./dec. 1983.
- SALAZAR, G. T. Ideologia e administração rural. In: **Anais do XVII ENAPAD**. Salvador, BA, 1993.
- SALAZAR, G. T. A gestão econômica das organizações rurais. In: **Anais do XVIII ENANPAD**. Curitiba, 1994.
- SERVA, M. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.32, v.2, p.26-35, abr./jun. 1992.
- SIEVERS, B. La motivacion: un ersatz de significations. In: CHANLAT, J. F. (org). **L'individu dans L'organisation: les dimensions oubliées**. Les Presses de L'Université Laval. Canadá, 1990. p. 337-362.
- SOARES, L. E. Os Impasses da teoria da cultura e a precariedade da ordem social. **Cadernos IFHC-Unicamp**, Campinas, n.13, p.20- 33, maio 1984.

- SPINK, P. O resgate da parte. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n.26, v. 2, p.22-31, abr./jun. 1991.
- STOLCKE, V. **Cafecultura, homens, mulheres e capital (1850-1980)**. São Paulo: Brasileira, 1986. 140p.
- STRAWWE, C. Globalização: palavra de ordem, fantasma assustador, ou esperança? Tradução por Marco Bertalot e Ricardo Távora. **Revista Chão e Gente**, São Paulo, v.2, n.28 p.4-6, set. 1997.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional uma abordagem antropológica da mudança**. Rio Grande do Sul: Qualitymark, 1991. 88p.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995. 215 p.
- TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. **Academy of Management Review**, New York, v.18, n.3, p.518-545, 1993.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- VALENTI, G. D.; SILVA, R. S. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.22-29, jan./fev. 1995.
- VELHO, G. VIVEIROS de CASTRO, E. O conceito de cultura e o estudo de sociedades complexas. **Artefato**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.15-37, 1977.
- VELHO, G. **Subjetividade e sociedade: uma experiência de geração**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986. 112 p.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage, 1986. 183p.