

A DINÂMICA DAS MUDANÇAS EM UNIDADES DE PRODUÇÃO RURAL: ESTUDO COMPARATIVO NO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO (PR)¹

Joelsio José Lazzarotto²
Juvêncio Braga de Lima³
Flaviana Andrade de Pádua Carvalho⁴

RESUMO: O processo de mudança organizacional constitui temática de grande complexidade em razão da gama de fatores organizacionais internos e externos que podem ser facilitadores ou restritivos das mudanças nas organizações. Esse processo, que pode ocorrer de forma planejada ou não, também apresenta uma amplitude variada, podendo resultar em mudanças incrementais, quando abrangem somente alguns componentes organizacionais, ou estratégicas, quando atingem grande parte desses componentes. Partindo desses pressupostos, buscou-se apreender, reconstruir e analisar, comparativamente, as principais mudanças em unidades de produção agropecuária familiar de duas localidades do município de Pato Branco (PR), que são contrastantes no desenvolvimento geral e na exploração da agricultura. Empregou-se uma pesquisa qualitativa, tendo a entrevista não-estruturada como técnica principal de pesquisa. Foram entrevistados doze agricultores típicos de cada localidade e três técnicos da extensão rural de Pato Branco. Para reconstruir e apreender as mudanças, adotou-se uma perspectiva processual, contextual e histórica. Para proceder à análise, as mudanças foram consideradas dentro de determinados períodos estratégicos. Foram identificados os cinco períodos estratégicos mais representativos das unidades de produção de cada localidade, verificando-se que as condições naturais e socioeconômicas locais constituíram relevantes condicionantes dos grandes contrastes de desenvolvimento entre as duas localidades. Apesar desses contrastes, a maior parte das mudanças implementadas pelos produtores estudados é de natureza incremental. Essas mudanças, geralmente, não são planejadas, pois ocorrem como reação desses agricultores a novas situações administrativas não previstas.

TERMOS PARA INDEXAÇÃO: mudança organizacional; processos de decisão e ação; agricultura familiar.

ABSTRACT: The process of organizational change constitutes a highly complex theme due to the a host of both internal and external organizational factors that may cause changes to be either facilitated or restricted. Such process, which may come as the result of a previous planning or otherwise will also feature a varied amplitude which enables it to result in either incremented changes, when comprising but a few organizational features or strategical, if a large number of such components get reached by the process. Using these as a starting point we aimed at learning, simulating and analyzing in a comparative way, the main changes in family agro-business production units in two distinct locations in the town of Pato Branco PR, which have shown to be contrastive concerning general development and the exploitation of agriculture. A qualitative survey was employed, having the non-structured survey as research technic. Twelve typical agriculturists from each location, along with three rural extension technicians from Pato Branco were interviewed. In order to reconstruct and learn the changes a processual, contextual and historic perspective was adopted. In order to proceed as for the analysis, the changes were considered as having occurred within certain strategical periods. The five most representative strategical periods for the production units in each location were identified and it was verified that the local natural and social-economical conditions did represent relevant enabling factors for the huge contrasts in development between both locations. In spite of such contrast, most of the changes

¹ Artigo elaborado com base nas análises desenvolvidas na dissertação de mestrado: “Estratégias e mudanças em unidades de produção rural: estudo comparativo no município de Pato Branco (PR)” apresentada pelo primeiro autor à Universidade Federal de Lavras (UFLA).

² Médico Veterinário, MSc. em Administração Rural. Av. Brasil, 806, Centro. CEP:89990-000. São Lourenço do Oeste (SC). Fone: (0**49) 344-1169. E-mail: lazarotto@onda.com.br

³ Prof. Dr. DAE/Universidade Federal de Lavras, C.P.37. CEP 37200-000. Lavras (MG). Fone/Fax: (0**35) 3829-1442. E-mail: jblima@ufla.br

⁴ Prof^ª. MSc. DAE/Universidade Federal de Lavras, C.P.37. CEP 37200-000. Lavras (MG). Fone/Fax: (0**35) 3829-1759. E-mail: fjacar@ufla.br

implemented by the studied producers are of incremental nature. Such changes are not usually planned for they occur as these agriculturists' reactions to unforeseen new administrative situations.

INDEX WORDS – organizational change, decision and action processes, family agro-business.

1 INTRODUÇÃO

Estudar o processo de mudança organizacional, que pode ocorrer de forma planejada ou não, tendo uma amplitude variada (incremental ou estratégica), implica o aprofundamento de questões relacionadas tanto ao ambiente organizacional interno como externo. No entanto, para investigar e compreender tal processo deve-se dispensar especial ênfase à decisão e à ação, pelo fato de constituírem as categorias elementares da Ciência Administrativa (Lima, 1989).

Na literatura das organizações, especialmente nas últimas décadas, verifica-se um interesse crescente pelos pesquisadores em estudar as mudanças organizacionais. Contudo, a maior parte dos estudos relacionados com essa temática foi conduzida em organizações urbanas. Quanto ao estudo das mudanças em organizações agroindustriais e agropecuárias, ainda são poucas e recentes as investigações. Assim, pelo fato de haver muitas lacunas a serem investigadas, ao mesmo tempo que a compreensão da temática relacionada às mudanças organizacionais é de grande relevância para o aprofundamento e compreensão teórica do comportamento administrativo nessas organizações, podendo propiciar importantes subsídios para a elaboração de adequadas políticas de intervenção nas mesmas, justifica-se a importância de realização de estudos dessa natureza.

Partindo dessas considerações, buscou-se, com base no estudo das decisões e ações de produtores rurais, apreender, reconstruir e analisar, comparativamente, as principais mudanças na trajetória de unidades de produção agropecuária familiar típicas de duas localidades do município de Pato Branco - PR, que apresentam grandes contrastes em termos de desenvolvimento geral e de exploração da agricultura. Desse modo, a definição foi por estudar alguns agricultores das localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Como justificativa para realização deste trabalho, partiu-se do pressuposto de que um estudo comparativo das principais mudanças em estabelecimentos agropecuários familiares inseridos em contextos com grandes contrastes,

além de permitir a compreensão do comportamento administrativo dos agricultores diante das mais variadas situações administrativas, propicia a identificação e avaliação dos principais condicionantes para o desenvolvimento tão desigual das duas localidades definidas como objeto de investigação.

Para efetivar este trabalho, definiu-se como problemática de pesquisa que os produtores rurais familiares, com base em suas decisões e ações, ao longo do tempo efetuam mudanças nas suas unidades de produção. Assim, mediante uma perspectiva histórica, há necessidade de apreender e analisar os aspectos determinantes (aspectos organizacionais internos e externos que se interrelacionam) que fazem com que os agricultores implementem certas mudanças (estratégicas ou incrementais) ao longo da trajetória de suas organizações. Parte-se também da premissa de que a efetivação de certas mudanças organizacionais pelos agricultores podem ter fortes reflexos no desenvolvimento do local onde estão inseridos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os grandes contrastes de desenvolvimento entre os estabelecimentos agropecuários das duas localidades de Pato Branco, que são objetos desta pesquisa, são conseqüências, em grande parte, das mudanças implementadas pelos agricultores nas suas organizações. Assim, para analisar tais contrastes deve-se apreender os fatores que são determinantes para os produtores implementarem certas mudanças organizacionais. Para tanto, é preciso penetrar o nível mais profundo das suas organizações, onde atuam relações de diferentes dimensões, compostas de fatores que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos agricultores, admitindo-se que eles interagem nessas estruturas de relações, sofrendo influências ao mesmo tempo que as influenciam porque são parte delas (Leitão, 1996). Portanto, é preciso apreender a decisão e a ação, pois representam as categorias elementares da Ciência Administrativa, sempre podendo ser postas em relação e identificadas de forma sistemática (Lima, 1989).

Apesar de as organizações geralmente efetuarem várias e grandes modificações ao longo da sua trajetória histórica, a compreensão do processo de mudança organizacional é temática de difícil apreensão (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), tendo em vista sua grande amplitude, podendo a ocorrência e intensidade do referido processo estarem condicionadas por inúmeros fatores, tanto de natureza objetiva como subjetiva.

2.1 Aspectos conceituais da mudança organizacional

O processo de mudança organizacional, resultante de modificações nos processos de decisão e ação, apresenta uma grande complexidade e variação de amplitude, uma vez que pode atingir desde partes até a organização como um todo. Nesse sentido, Wood Jr, Curado e Campos (1994) consideram que a mudança corresponde a qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

As modificações organizacionais podem ser processadas por meio de planos formalizados ou por emergência de padrões de decisões e ações (Mintzberg, 1987). Nessa perspectiva, Monteiro (1999) enfatiza que as mudanças podem ser agrupadas em dois tipos predominantes: planejadas e não planejadas.

Mudanças planejadas pressupõem trabalho previsível, consciente e deliberado, demandando movimentos antecipatórios, abrangentes, flexíveis e integrados, com a finalidade de estabelecer uma nova situação de equilíbrio organizacional. Por outro lado, mudanças organizacionais não planejadas, geralmente, referem-se a movimentos, estratégicos ou incrementais, que acabam por caracterizar, aleatoriamente, alterações estruturais, tecnológicas e nos processos administrativos (Monteiro, 1999).

Do estudo da situação organizacional, determinada por um conjunto de fatores organizacionais internos e externos, é que resultarão as decisões sobre quais componentes organizacionais sofrerão intervenção (Acuña e Fernández, 1995). Tais decisões, juntamente com a sua implementação, poderão resultar em diferentes amplitudes de mudança.

2.2 A amplitude da mudança organizacional

A intensidade da mudança é variável, pois pode afetar apenas algumas partes da organização ou vários de seus componentes. Nessa perspectiva, na literatura organizacional há uma distinção entre mudanças incrementais e estratégicas. As mudanças incrementais correspondem a modificações que atingem poucos componentes organizacionais, como a estrutura e a tecnologia. Portanto, ocorrem dentro de uma determinada concepção estratégica e não resultam em grandes transformações da organização. Por outro lado, as mudanças estratégicas representam, em seus aspectos fundamentais, modificações que atingem toda a organização, uma vez que há impacto no seu quadro de referência básico, incluindo a estratégia, as pessoas, os processos e os valores organizacionais nucleares (Nadler e Tushman, citados por Acuña e Fernández, 1995; Hinings e Greenwood, citados por Augusto e Machado-da-Silva, 1999).

Partindo dessa distinção, pode-se inferir que o resultado da mudança pode variar de um pequeno ajuste até uma completa modificação da estratégia organizacional. Com isso, em qualquer organização podem ser identificadas tanto mudanças profundas (radicais), que representam modificações no núcleo de crenças básicas, na estrutura e na estratégia de negócio, como pequenos ajustes incrementais (gradativos), mantendo-se nesta situação uma estabilidade na orientação estratégica (Mintzberg, 1987; Pettigrew, 1989).

A ocorrência de uma mudança organizacional de natureza incremental ou de natureza estratégica, de acordo com Nadler e Tushman (citados por Acuña e Fernández, 1995), pode ter uma índole reativa ou antecipatória. Enquanto a mudança reativa ocorre como resposta da organização a certas pressões que incidem sobre ela, a mudança antecipatória ocorre como resultado de uma análise de cenários futuros que ela irá enfrentar.

2.3 Aspectos facilitadores e restritivos da mudança organizacional

A ocorrência de uma mudança organizacional, seja de forma planejada ou não, é condicionada por um conjunto de ações e fatores organizacionais internos e externos que têm impacto no processo de tomada de decisão (Ginsberg, 1988; Fligstein, 1991). Portanto, aspectos que fazem parte dos contextos organizacionais interno e externo podem exercer

tanto uma influência positiva como negativa para a efetivação da mudança.

Com relação aos aspectos específicos, que podem ser facilitadores ou restritivos das mudanças, em primeiro lugar é importante destacar os aspectos relacionados com a cultura organizacional, tendo em vista que a influência desse fenômeno tem importância fundamental para o processamento ou não de mudanças nas organizações. Nessa perspectiva, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) assinalam que, para entender a mudança ou a inércia em organizações, há necessidade de compreensão da capacidade de indivíduos e de grupos de expressarem e imporem seus valores e crenças⁵, à medida que a organização estabelece seus objetivos. Implica também compreender a capacidade de tais indivíduos e grupos de mobilizarem recursos que permitam a ação organizacional em direção a certos objetivos.

A mudança ocorre à medida que novos valores e regras são incorporados ao contexto institucional de referência. Contudo, as regras e os significados compartilhados no interior da organização podem dificultar a assimilação de práticas emergentes, sobretudo quando tais práticas não se coadunam com os valores e as crenças vigentes (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Portanto, os valores e interesses dos membros organizacionais, quando não convergem com as mudanças propostas, restringem a abrangência e velocidade destas (Wood Jr, Curado e Campos, 1994; Augusto e Machado-da-Silva, 1999). Por isso, geralmente é mais fácil promover modificações apenas incrementais e não estratégicas, dada a grande dificuldade de modificar o núcleo de crenças, pressupostos e interesses básicos em uma organização (Pettigrew, 1989; Fleury e Fleury, 1997).

Estabilidade e inércia nas organizações também são conseqüências do fenômeno da percepção, pois atores organizacionais têm um modo de ver o mundo e, a menos que algum

⁵ Valores se definem pelos critérios, concepções ou preferências racionalizados sobre o que é desejável como curso de resultados de determinada ação, enquanto crenças representam os pressupostos inconscientes que propiciam aos indivíduos as expectativas, comportando variações de intensidade, que influenciam as percepções, pensamentos e emoções (Gonçalves e Machado-da-Silva, 1999).

evento de proporções importantes ocorra, mudando sem ambigüidade seu mundo, eles continuarão a agir de uma maneira consistente (Fligstein, 1991). Nessa mesma linha, Acuña e Fernández (1995) ressaltam que, dentre as condições básicas para o início dos processos de mudança e de aprendizagem, tem-se a percepção e a consciência da existência de problemas nas organizações. A conscientização sobre os problemas e a percepção de oportunidades futuras geram motivação e energia para desenvolver ações de mudança.

A mudança organizacional pode ainda ser vista como um resultado determinado pela junção de três importantes aspectos: motivação, oportunidade e capacidade para mudar. Em relação ao primeiro aspecto, Miller e Chen (citados por Greve, 1998) consideram que para a mudança ser possível, as pessoas devem aspirar por melhores condições ou níveis gerenciais. A oportunidade e a capacidade são também aspectos fundamentais, uma vez que o tomador de decisão, além de encontrar alternativas atrativas antes de promover mudanças, precisa estar capacitado, pois, caso contrário, pode iniciar modificações que são obstruídas por outros membros da organização ou iniciar mudanças e falhar na tentativa.

O processo de aprendizagem, que segundo Fleury e Fleury (1997) refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades e o de memória à retenção desses conhecimentos, representa outro aspecto relevante quando se trata da questão da mudança nas organizações, pois estas, muitas vezes, mudam suas metas e rotinas com base nas experiências acumuladas (Acuña e Fernández, 1995). Erros podem tornar-se oportunidades, limitações estimulam a criatividade e a propensão natural para experimentos também estimula a mudança organizacional (Mintzberg, 1987).

A qualidade, disponibilidade e forma de utilização dos recursos produtivos, bem com a tecnologia adotada, também são importantes condicionantes das mudanças organizacionais. Nessa perspectiva, referindo-se aos recursos produtivos, Penrose (citado por Whitley, 1987) enfatiza que as firmas diferem entre si por três aspectos principais: (1) a natureza dos recursos que elas combinam; (2) a maneira como elas coordenam e usam tais recursos e (3) os propósitos com os quais elas usam os referidos recursos.

Quanto à tecnologia, que é fundamental para as organizações poderem funcionar e alcançar seus objetivos, Chiavenato (1987) afirma que a mesma envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas (*know-how*) e as suas manifestações físicas decorrentes (máquinas, equipamentos, instalações, etc.), constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos em resultados (produtos ou serviços). Dessa forma, o referido autor ressalta que a tecnologia pode exercer importantes influências sobre o contexto interno das organizações, e consequentemente sobre o seu processo de mudança. A principal influência reside nos meios através dos quais as coisas são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas.

O desempenho, que aumenta como um resultado de maior competência (Sastry, 1997), é outro condicionante que merece destaque na análise da mudança organizacional. Apesar de alta performance em geral aumentar a resistência para a mudança, baixa performance pode refletir tanto positiva como negativamente (Ginsberg, 1988:563), pois as organizações não mudam, necessariamente, sempre que regras de *feedback* de desempenho sugerem que elas mudem. Tomadores de decisão podem tornar-se comprometidos em perceber cursos de ação ou interpretar esse *feedback* de uma maneira que deixa a organização permanecer inerte. Assim, a probabilidade da mudança não depende somente da performance, tendo em vista que há, por exemplo, resistências políticas em mudar (Greve, 1998).

Em especial, o processamento de uma mudança de amplitude estratégica é dificultado também pelos cálculos de custo e benefício. Mudanças potencialmente disruptivas, segundo Miller e Friesen (citados por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999), tendem a ser adiadas até que os custos de não reestruturar se tornem suficientemente altos para justificar uma modificação estrutural ampla, requerida para restabelecer a harmonia entre os elementos estruturais.

As unidades de produção agropecuária familiar, em especial, constituem organizações que, além de apresentarem importantes particularidades no seu processo administrativo, são influenciadas por inúmeros e específicos aspectos que cercam o meio rural. Dessa forma, para uma melhor compreensão da problemática das mudanças em organizações dessa natureza, é

fundamental efetuar algumas considerações a respeito das particularidades que cercam os seus processos de decisão e ação.

2.4 Decisão e ação nas unidades de produção agropecuária familiar

Nos estabelecimentos agropecuários familiares a decisão e a ação, além de serem realizadas pelos mesmos agentes, tendem a convergir no tempo, diminuindo o limite de sua diferenciação lógica como objeto teórico. Há uma convergência para a integração dessas duas instâncias na prática agrícola, como fato da natureza e da cultura. A cada decisão correspondem ações que vão sendo postas em práticas e exigindo novas ações, não havendo um estoque teórico de decisões para escolher uma alternativa (Lima, 1989).

Essas decisões e ações geralmente não visam à maximização de resultados físicos e econômicos, pois para muitos produtores rurais, a produção e o trabalho são, antes, uma forma de vida do que apenas desempenho de funções delimitadas e preestabelecidas (Carrieri et al., 1995). Além disso, Souza et al. (1990) destacam algumas características próprias do setor agropecuário que podem exercer grandes influências sobre os processos de decisão e ação e, conseqüentemente, afetar o desempenho das unidades de produção agropecuária: as particularidades físicas, biológicas, químicas e topográficas do fator de produção terra; o tempo de produção, por causa das características biológicas das explorações agropecuárias, é maior que o tempo de trabalho; a irreversibilidade do ciclo de produção; as condições climáticas condicionam a maior parte das explorações agropecuárias; a maioria dos produtos agropecuários é perecível, o que interfere, muitas vezes, nos processos de comercialização, armazenamento e conservação dos mesmos; os riscos (intempéries climáticas, ataques de pragas e moléstias, flutuações de preços no mercado, etc.) assumem grandes proporções nas atividades agropecuárias; a estacionalidade da produção, por causa da dependência do clima e das condições biológicas; dificuldades de obtenção de produtos uniformes quanto ao tamanho, forma e qualidade; especificidade biotecnológica das espécies animais e vegetais e o alto custo de saída e/ou entrada no negócio agrícola.

Além dessas características próprias do setor agropecuário, a organização associativa dos pequenos produtores, quer sejam associações de

produção, comercialização ou de serviços, entre outras, também pode exercer grandes influências sobre as decisões e ações das unidades de produção familiar, pois é capaz de transformar ou modificar a realidade, ou proporcionar aos diferentes atores sociais meios para se adaptarem a essa realidade (Alencar, 1997). Por intermédio do grupo associativo pode-se melhorar os relacionamentos dos agricultores com o mercado e com a sociedade local, ao mesmo tempo que facilitar o processo produtivo (Fonseca, 1998; Miranda, 1998).

3 METODOLOGIA

Em conseqüência da grande complexidade que cerca o processo de mudança organizacional, para atingir os objetivos propostos optou-se por uma pesquisa principalmente de cunho qualitativo, tendo a entrevista não-estruturada como técnica principal de pesquisa.

3.1 A opção pela pesquisa qualitativa

Empregou-se a pesquisa qualitativa graças a sua grande aplicabilidade em estudos relacionados com temáticas que requerem profundidade na investigação (Denizin e Lincoln, 1994). Assim, para apreender e reconstruir as mudanças, buscou-se captar os processos de decisão e ação no seu contexto de ocorrência mediante a percepção dos agricultores envolvidos. Adotou-se esse procedimento pelo fato de as decisões e ações acontecerem em um ambiente socialmente construído (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996), onde há uma complexa e dinâmica interação entre forças organizacionais internas e externas (Ginsberg, 1988).

3.2 O campo de estudo e o objeto de pesquisa

Partindo de um conhecimento prévio do meio rural do município de Pato Branco, que tem na agricultura a base principal para o seu desenvolvimento, estando situado no Terceiro Planalto da região Sudoeste do Paraná, foi definido o objeto deste trabalho. Nesse sentido, foram estudadas, comparativamente, as principais mudanças em unidades de produção agropecuária familiar de duas localidades desse município, que apresentam grandes contrastes no desenvolvimento geral e na exploração da agricultura: Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Enquanto em Independência II, de forma geral, verificou-se previamente um amplo

desenvolvimento e capitalização dos agricultores, em Nossa Senhora do Carmo, que é mais representativa das demais localidades de Pato Branco, observou-se uma acentuada descapitalização dos produtores. É importante destacar que as condições naturais entre as duas localidades são também bastante contrastantes. Em Independência II a maior parte da área é favorável ao desenvolvimento de uma agricultura com alta mecanização. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo menos de 50% da área é favorável a esse mesmo tipo de mecanização, por apresentar fortes acidentes topográficos.

3.3 As técnicas de pesquisa

Foram utilizadas duas técnicas de pesquisa principais: a entrevista não-estruturada e o questionário estruturado. Optou-se pela entrevista não-estruturada como técnica principal, por propiciar grande amplitude e profundidade de investigação, permitindo a compreensão do complexo comportamento dos entrevistados sem impor categorias que pudessem limitar o campo da investigação (Fontana e Frey, 1994). Pelo fato de ser utilizada a entrevista não-estruturada, empregaram-se roteiros constituídos por vários tópicos que foram cobertos durante as entrevistas. Os roteiros tiveram a finalidade de orientar as entrevistas, buscando-se evitar que questões relevantes deixassem de ser abordadas (Alencar, 1999).

Tendo em vista que uma investigação de cunho qualitativo pode conter dados quantitativos, de maneira a proporcionar o esclarecimento dos aspectos do fenômeno estudado (Godoy, 1995), foi também utilizado um questionário estruturado para coletar dados relacionados principalmente ao núcleo familiar, à mão-de-obra contratada, à trajetória dos quadros de benfeitorias, máquinas e equipamentos, ao quadro e trajetória do uso da área e à evolução das explorações agropecuárias nas unidades de produção investigadas.

Foram entrevistados doze agricultores típicos de cada localidade. Com esses produtores realizaram-se entrevistas relacionadas ao desenvolvimento de suas organizações, visando, com isso, a identificar as mudanças típicas nas propriedades de ambas localidades. Além dos produtores, foram entrevistados três técnicos atuantes na extensão rural de Pato Branco, que têm contato com os agricultores das duas localidades.

3.4 A análise da realidade investigada

As principais mudanças na orientação organizacional das unidades de produção agropecuária das duas localidades foram reconstruídas e analisadas mediante um estudo comparativo. Para tanto, adotou-se uma perspectiva processual, contextual e histórica, sendo, dessa forma, utilizada uma pesquisa longitudinal, de grande aplicabilidade nesse tipo de investigação (Mintzberg e Waters, 1982). A *perspectiva processual* possibilitou avaliar “como” as mudanças ocorrem (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996) e qual o seu conteúdo (tecnologia, produtos, posicionamento geográfico, etc.) (Pettigrew, 1989). Com a *perspectiva contextual* buscou-se entender o conjunto de fatores internos e externos às organizações que influenciam nas suas decisões e ações (Pettigrew, 1977), propiciando assim respostas do “por quê” de as unidades de produção implementarem certas mudanças ao longo do tempo. E como as mudanças envolvem a categoria tempo (Giddens, 1989), a adoção de uma *perspectiva histórica* foi também de fundamental importância, permitindo identificar os fatores considerados fundamentais nas diversas situações administrativas.

Com essa perspectiva, foram, então, identificadas as principais mudanças na orientação organizacional, diante do ambiente externo (Sastry, 1997), das unidades de produção de ambas as localidades. Contudo, para proceder à análise, as mudanças foram consideradas dentro de determinados períodos estratégicos, nos quais o conjunto de decisões e ações dos produtores criava um padrão de comportamento estratégico característico, que orientava suas unidades de produção em um determinado período de tempo (Cunha, Orssatto e Rossetto, 1996). É importante destacar que a determinação de tais períodos, em anos, teve duas finalidades principais: (1) ordenar

e reconstruir as principais mudanças típicas dos agricultores estudados e (2) facilitar a análise comparativa do processo de mudança organizacional entre as propriedades rurais familiares das duas localidades.

A partir da definição dos períodos estratégicos, analisaram-se intensivamente três aspectos principais: (1) os fatores que levaram os agricultores, tanto de Independência II como de Nossa Senhora do Carmo, a configurarem determinadas orientações estratégicas ao longo da trajetória histórica de suas organizações; (2) a ocorrência de mudanças organizacionais dentro de uma mesma orientação estratégica (mudanças incrementais) e (3) a ocorrência de mudanças organizacionais que levaram as unidades de produção a mudarem sua orientação (mudanças estratégicas).

4 OS PERÍODOS ESTRATÉGICOS E AS MUDANÇAS NAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE INDEPENDÊNCIA II E DE NOSSA SENHORA DO CARMO

Com base no estudo dos processos de decisão e ação dos agricultores familiares, desde a década de 1950 (fase de forte colonização em ambas as localidades) até o ano 2000, foram identificados os períodos estratégicos típicos das unidades de produção agropecuária familiar de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo. É importante assinalar que, pelo fato de a maior parte dos estabelecimentos agropecuários, em cada localidade, apresentar trajetórias de evolução um tanto semelhantes, determinadas, em grande parte, pelas condições contextuais muito similares, foram identificados os cinco períodos estratégicos mais representativos do comportamento administrativo dos agricultores de cada localidade (Quadro 1).

QUADRO 1 - Principais períodos estratégicos das unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo.

Período	Independência II	Nossa Senhora do Carmo
1950-1969	Subsistência	Subsistência
1970-1979	Moderada expansão comercial	Baixa expansão comercial
1980-1984	Especialização e moderada expansão comercial	Especialização e baixa expansão comercial
1985-1994	Expansão acelerada das atividades comerciais	Estabilidade e desinvestimento
1995-2000	Fortalecimento dos objetivos e das atividades comerciais	Subsistência

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 O período de subsistência (1950-1969)

A colonização de ambas as localidades iniciou-se, sobretudo, a partir da década de 1950. Para tanto, alguns importantes condicionantes levaram os agricultores colonizadores das duas localidades a sair, principalmente, do Rio Grande do Sul. Dentre eles, destacam-se os problemas enfrentados no antigo contexto em que estavam inseridos tais produtores: pouca disponibilidade e baixa qualidade dos fatores produtivos e o comércio local pouco compensador aos produtos agropecuários. Desse modo, os interesses, a convicção e as perspectivas de melhores oportunidades em Pato Branco, por se tratar de uma região onde praticamente toda a área ainda não estava sendo explorada com a agricultura, apresentando melhores fatores de produção que na antiga colônia⁶, levaram os agricultores a deslocarem-se para esse município.

Com a migração, os agricultores mudaram sua orientação estratégica, em função da mudança para um novo contexto organizacional interno e externo. Essa mudança foi ao mesmo tempo reativa e antecipatória. Reativa uma vez que as dificuldades na antiga colônia eram muito grandes. Antecipatória pois havia indícios de que a nova colônia poderia propiciar melhores condições de vida e de produção agropecuária. Diante disso, entre 1950 e 1969, em ambas as localidades tem-se a subsistência como estratégia de orientação configurada pela maior parte dos agricultores. Essa estratégia permitia a manutenção da família em primeiro lugar e a geração de excedente produtivo do qual provinham recursos financeiros para continuar investindo em melhorias nas unidades de produção como um todo.

Mesmo com os grandes contrastes em termos de fatores produtivos, sobretudo terra, entre as duas localidades, o comportamento dos agricultores nessa época era muito semelhante. Enquanto os interesses iniciais dos produtores visavam, principalmente, a melhores condições de vida e de produção agropecuária, as condições internas das novas unidades de produção (grande parte da área coberta com matas e pequena disponibilidade de mão-de-obra) e o comércio local pouco desenvolvido desfavoreciam a

⁶ Termo comumente utilizado no Sul do Brasil, que refere-se ao lugar, inicialmente estranho, em que se estabelece um grupo de migrantes, sobretudo de origem européia (italianos, alemães, holandeses, etc.).

exploração agropecuária comercial. Diante disso, até o final do ano 1960 a produção agropecuária visava basicamente a atender o consumo familiar nos próprios estabelecimentos agropecuários.

Mesmo com uma mudança contextual, que representou uma grande modificação na vida dos agricultores e suas famílias, muitos dos valores e experiências adquiridas na antiga colônia continuaram a ter forte presença nos novos estabelecimentos agropecuários e na configuração dos seus sistemas de produção. Isso se deve ao fato de os produtores continuarem a adotar técnicas, bem como a explorar atividades agropecuárias anteriores. Dessa forma, evidencia-se a incorporação de uma antiga cultura e aprendizagem na nova colônia. Essa incorporação foi favorecida pelo fato de os colonizadores serem agricultores provenientes de locais muito semelhantes, portanto, com um padrão cultural e experiências também muito similares. Além disso, constatou-se que diante das grandes dificuldades com que se depararam os produtores por estarem em um novo contexto, grande parte dos seus valores, tradições e experiências teve importância fundamental para superar tais dificuldades.

No período compreendido entre 1950 e 1969, não foram verificadas diferenças expressivas no desenvolvimento das propriedades pertencentes às duas localidades, pelo fato de se depararem com semelhantes dificuldades internas e externas. Porém, no próximo período os contrastes nos fatores produtivos disponíveis e na organização dos agricultores passaram a ser grandes condicionantes do desenvolvimento local tão desigual.

4.2 A baixa e a moderada expansão comercial (1970-1979)

Entre 1970 e 1979, tanto em Independência II como em Nossa Senhora do Carmo, foram processadas mudanças na estratégia de direção dos estabelecimentos agropecuários típicos, pois passaram de uma orientação estratégica de subsistência para uma orientação estratégica de expansão comercial. Assim, os produtores apesar de continuarem a desenvolver atividades visando, principalmente, ao próprio consumo (milho, arroz e leite), passaram a investir também em atividades agropecuárias com finalidade comercial. Desse modo, foram introduzidos os cultivos de soja e trigo que, juntamente com o suíno tipo banha e uma pequena produção de feijão, passaram a constituir as principais produções comerciais.

A configuração da nova orientação não ocorreu por meio de um planejamento prévio e preciso, mas pelo fato de os produtores se depararem e reagirem a novas situações administrativas que se tornaram presentes, principalmente relacionadas com a política agrícola favorável da época e as melhorias nos seus fatores produtivos (aumento da mão-de-obra e da área agricultável). Assim, a passagem de uma estratégia de subsistência para uma de expansão comercial ocorreu mediante um processo gradativo de mudança das partes das propriedades rurais (tecnologia, direcionamento comercial, etc.). Isso evidenciou que as mudanças incrementais, na verdade, conduziram a mudanças estratégicas nesses estabelecimentos agropecuários. Os ajustes nas partes dessas organizações foram tantos que levaram, de forma não planejada, a mudanças na sua orientação estratégica.

Nesse período, pôde-se constatar que os fatores produtivos disponíveis, a percepção, a imitação, o risco, a experimentação e a aprendizagem constituem, efetivamente, importantes aspectos que influenciam no processo de tomada de decisões dos agricultores estudados. Esses aspectos são grandes condicionantes para que, na maior parte das vezes, as mudanças implementadas por esses produtores, que conduzem à reorientação de suas organizações, sejam gradativas e não abruptas.

Nos anos 1970 também ocorreu, de forma mais acentuada, a divisão de terras em ambas as localidades, pois os filhos, com o casamento, herdaram uma certa parcela de área de seus pais. Assim, tornaram-se chefes de família passando a ter suas próprias unidades de produção. Nessas novas propriedades rurais, verificou-se a permanência de grande parte dos valores, costumes e objetivos presentes nas unidades de produção de seus pais, tendo em vista que a maioria dos novos agricultores continuou a explorar uma agricultura muito semelhante a dos seus pais. Isso demonstra a incorporação de um antigo padrão cultural nas novas propriedades rurais. Além disso, constatou-se a transmissão, ao longo do tempo, de procedimentos relativamente padronizados de comportamento aprendido, que passaram a guiar a atividade organizacional dos novos agricultores. Isso porque as experiências, observações e ensinamentos repassados pelos seus pais foram fundamentais para que esses produtores configurassem os sistemas de produção e as estratégias de suas propriedades.

Apesar de os estabelecimentos de ambas as localidades passarem a ter um maior direcionamento comercial, condicionados, em grande parte, pelos mesmos aspectos (fatores produtivos, imitação, percepção, risco, experimentação, aprendizagem), quando se comparam às orientações estratégicas adotadas pelos produtores de Independência II com os de Nossa Senhora do Carmo, na década de 1970, observam-se algumas importantes diferenças. Enquanto em Independência II a maior parte dos agricultores configurou uma orientação estratégica denominada de moderada expansão comercial, em Nossa Senhora do Carmo, ela foi caracterizada como de baixa expansão comercial.

A configuração de uma estratégia de maior expansão comercial nas propriedades de Independência II foi consequência, principalmente, do fato de essa localidade apresentar melhores fatores de produção, sobretudo terra, quando comparada com Nossa Senhora do Carmo. Além disso, a cooperação e o trabalho em conjunto de produtores, mesmo com a divisão de terras, continuavam a ser intensos somente em Independência II, favorecendo, portanto, as trocas de experiências, os processos de decisão e ação e a realização de investimentos em meios e tecnologia de produção para ampliar a exploração agrícola.

4.3 Especialização com expansão comercial (1980-1984)

De 1980 a 1984, foram identificadas mudanças, principalmente nas atividades agropecuárias com finalidade comercial, que resultaram em modificações na orientação estratégica dos estabelecimentos agropecuários familiares das duas localidades. Configurou-se, assim, uma orientação estratégica que levou à expansão comercial mediante a especialização na produção vegetal, pois nesse período a maioria das unidades de produção estudadas produziu quase que somente soja e trigo em escala comercial.

Apesar de o comportamento administrativo dos produtores dessas localidades apresentar uma certa semelhança, as particulares condições internas das organizações levaram novamente a um diferencial na estratégia de direção. Enquanto o período estratégico dos estabelecimentos agropecuários de Independência II foi classificado como de especialização com moderada expansão comercial, em Nossa Senhora

do Carmo caracterizou-se por ser de especialização com baixa expansão comercial.

Em Independência II os agricultores continuaram a trabalhar em sociedade, tendo a terra como um fator de produção muito favorável à exploração agrícola, propiciando, portanto, melhores condições para continuar os investimentos em agricultura com grande mecanização e ampliar a produção agrícola. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, em consequência do trabalho individualizado dos produtores e da grande restrição de área, especialmente pelo fato de esta apresentar fortes acidentes topográficos, os investimentos em mecanização da agricultura continuaram sendo pouco expressivos, levando desse modo à permanência do desenvolvimento de uma agricultura dependente, em grande parte, do trabalho braçal e da tração animal, o que dificultava expandir a produção agrícola.

Em ambas as localidades, a orientação estratégica configurada entre 1980 e 1984 não foi considerada de grande expansão comercial, pois o abandono da produção comercial do suíno tipo banha, que até essa época era um dos principais componentes dos sistemas produtivos dos agricultores estudados, provocou uma certa estagnação dessa expansão. Esse abandono deu-se como uma reação dos agricultores às mudanças no contexto externo, sobretudo no mercado comprador dessa matéria-prima, pois para continuarem produzindo suínos comercialmente teriam que efetuar relevantes investimentos, modificando assim todo o antigo sistema produtivo. Portanto, haveria necessidade, além de grandes investimentos, de profundas modificações na forma de produção tendo em vista o uso de uma alta e nova tecnologia que passaria a exigir maior dedicação. Diante disso, os agricultores abandonaram a suinocultura, pois, além de considerarem o aumento dos riscos com as mudanças necessárias, não tinham planos de aumentar tanto a sua dedicação como a escala produtiva, quase que exclusivamente, dessa atividade.

Portanto, as mudanças contextuais, em especial do mercado comprador de produtos agropecuários que, concomitante ao favorecimento do aumento da produção de soja e trigo, desfavorecia a continuação da exploração do suíno tipo banha em escala comercial, foram os grandes determinantes de mudanças na orientação estratégica da maior parte das propriedades rurais de Independência II e de Nossa Senhora do

Carmo. Como já havia ocorrido no período anterior, as mudanças de orientação estratégica, apesar de se processarem de uma maneira, principalmente, reativa, não ocorreram de forma abrupta, mas mediante modificações gradativas das partes dessas propriedades.

De forma sintética, pode-se assinalar que o período de 1980 a 1984 foi marcado por grandes modificações na trajetória das organizações estudadas. O abandono da produção comercial do suíno tipo banha levando a modificações na orientação estratégica dos agricultores tornou as unidades de produção mais vulneráveis em termos econômicos. Essa vulnerabilidade foi mais acentuada em Nossa Senhora do Carmo, uma vez que os produtores, pelo fato de não expandirem muito a produção agrícola, não conseguiram compensar, em grande parte, a falta da receita econômica que provinha da suinocultura. Para minimizar esse problema, a produção comercial de leite, em ambas as localidades, após meados da década de 1980 tornou-se uma viável e interessante alternativa.

4.4 Contextos e contrastes nas posturas estratégicas (1985-1994)

Entre 1985 e 1994, foram identificados padrões de decisões e ações características nas unidades de produção de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, resultando na configuração de orientações estratégicas muito distintas. Assim, esse período foi marcado pela ocorrência de grandes contrastes, que realmente tornaram-se visíveis quando comparados às orientações estratégicas adotadas pelos agricultores das duas localidades.

Na maioria das propriedades rurais de Independência II, as mudanças organizacionais conduziram à configuração de uma nova orientação estratégica caracterizada como de expansão acelerada das atividades comerciais. Isso levou a uma grande capitalização dos agricultores dessa localidade, especialmente porque, ao mesmo tempo em que abandonaram a triticultura pela baixa relação benefício/custo, efetuaram intensos e crescentes investimentos no cultivo da soja e na exploração da atividade leiteira, que passou a ser desenvolvida em escala comercial. A trajetória de mecanização, o trabalho coletivo e a excelente área para desenvolver a agricultura mecanizada favoreciam os produtores em efetuar tais investimentos.

Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, os agricultores também promoveram

mudanças na orientação de suas unidades de produção. Porém, apesar da atividade leiteira também passar a ser explorada em escala comercial, os produtores começaram a realizar desinvestimentos crescentes na produção vegetal. Além do abandono da triticultura, iniciou-se uma diminuição gradativa da área destinada aos cultivos da soja e do feijão em razão, sobretudo, da diminuição da rentabilidade da produção de grãos, do trabalho individualizado de produtores e da grande restrição da área. Com isso, entre 1985 e 1994 foi identificada uma orientação estratégica denominada de estabilidade e desinvestimento como típica da maior parte dos estabelecimentos agropecuários dessa localidade.

Apesar das diferentes orientações estratégicas dos estabelecimentos agropecuários das duas localidades, tais orientações mudaram com base na percepção e apreensão, por parte dos agricultores, de novas situações administrativas. Portanto, mudaram-se os direcionamentos dessas propriedades de forma não planejada e sem ter havido intenções precisas e fins predeterminados que os produtores buscariam atingir. Essas mudanças também foram processadas de forma gradativa, pois os produtores não mudaram abruptamente toda a orientação de seus estabelecimentos, evidenciando, assim, novamente que os ajustes incrementais foram fundamentais para a reorientação estratégica destes.

Mesmo mudando a estratégia de direção das propriedades de Independência II e de Nossa Senhora do Carmo, muitos dos valores e experiências passadas continuaram a ter forte presença na nova orientação. Importantes características do modo de produção de períodos passados, sobretudo das produções para o consumo familiar e o interesse pelo bem-estar familiar continuaram a ser aspectos fundamentais.

O período de 1985 a 1994 foi marcado por contrastes bastante visíveis na orientação estratégica e desenvolvimento das unidades de produção das duas localidades. Em Independência II os agricultores continuaram efetuando intensos investimentos na sua agricultura, melhorando acentuadamente as condições gerais dos seus estabelecimentos. Por outro lado, em Nossa Senhora do Carmo, a desmotivação e insegurança dos produtores, em virtude das constantes dificuldades e resultados obtidos na agricultura, levaram os mesmos a adotarem uma postura estratégica defensiva, caracterizada mais por

desinvestimentos que investimentos nas explorações agropecuárias.

4.5 Fortalecimento versus subsistência (1995-2000)

Em 1995, as diferenças nas posturas estratégicas dos agricultores conduziram a uma acentuação dos contrastes de desenvolvimento local. Contudo, entre 1995 e 2000, na verdade não houve uma mudança efetiva na orientação estratégica das propriedades rurais de ambas as localidades, mas importantes ajustes incrementais. Tais ajustes nas unidades de produção de Independência II caracterizaram um período denominado de fortalecimento dos objetivos e das atividades comerciais. Desse modo, apesar de os agricultores manterem praticamente a mesma orientação estratégica, houve grandes melhorias nos sistemas de produção, na capitalização e nas condições gerais da maioria dos estabelecimentos agropecuários.

Nesse mesmo período, os ajustes incrementais na maior parte das propriedades de Nossa Senhora do Carmo também foram relevantes. Porém, ao contrário do que foi verificado em Independência II, tais ajustes, por causa da grande descapitalização e desmotivação dos agricultores com os resultados e as condições de produção, relacionaram-se, principalmente, com desinvestimentos nas explorações agrícolas. Assim, diminuiu-se a escala de produção agropecuária comercial. Diante disso, entre 1995 e 2000, apesar de as unidades de produção de Nossa Senhora do Carmo praticamente manterem a mesma orientação estratégica do período anterior, os ajustes nessa orientação caracterizaram um período em que a subsistência familiar passou a constituir, como nos anos 1950 e 60, o principal interesse dos agricultores.

O fortalecimento dos objetivos e das atividades agropecuárias comerciais dos produtores de Independência II deve-se, em grande parte, à formação e consolidação, no ano de 1995, de um forte grupo associativo. A consolidação desse grupo, que trouxe grandes melhorias nas unidades de produção, especialmente por propiciar o aporte de importantes recursos financeiros subsidiados do governo do Estado do Paraná, juntamente com uma intensa assistência técnica, foi favorecida pela união e participação intensa de todos os agricultores dessa localidade. Diante disso, eles continuaram efetuando expressivos investimentos

nas explorações agropecuárias, sobretudo na atividade leiteira.

Por sua vez, em Nossa Senhora do Carmo, apesar de haver um grupo associativo formado no início da década de 1990, a participação dos produtores era muito pequena. Esse grupo associativo, além de não trazer grandes benefícios aos associados, praticamente interrompeu suas atividades em meados dos anos 1990, graças, em grande parte, à não existência de objetivos comuns, à desunião dos agricultores sócios e ao intervencionismo de agentes externos pouco intenso e freqüente.

No âmbito das suas unidades de produção, os agricultores de Nossa Senhora do Carmo, diante de crescentes dificuldades contextuais, principalmente a baixa rentabilidade dos produtos agropecuários, as restrições de fatores produtivos e a sua descapitalização, continuaram reagindo de forma não planejada às novas situações administrativas, resultando, assim, em contínuos desinvestimentos nas explorações agrícolas. Com isso, atualmente grande parte desses produtores, por causa das dificuldades com que se depararam na agricultura nos últimos anos, apresenta uma atitude administrativa bastante restritiva com relação a promover investimentos e mudanças nos seus sistemas de produção agropecuária.

Mediante a análise do período de 1995 a 2000, pode-se afirmar que os aspectos de capitalização, motivação e principalmente de organização dos agricultores, determinaram uma grande acentuação do contraste de desenvolvimento entre as duas localidades. Nas unidades de produção de Independência II verificaram-se constantes e intensos investimentos nas explorações agropecuárias, resultando em grandes melhorias nas condições gerais de praticamente todos esses estabelecimentos. Por outro lado, nas propriedades rurais de Nossa Senhora do Carmo, onde continuaram a predominar os desinvestimentos nas explorações agrícolas, acentuaram-se ainda mais as dificuldades para os agricultores manterem suas famílias e seus meios de produção.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa das mudanças, após a identificação dos períodos estratégicos, permite afirmar que diferentes aspectos, sobretudo nas condições naturais e sócioeconômicas locais, constituíram fortes condicionantes dos grandes

contrastes de desenvolvimento que foram verificados entre as localidades de Independência II e Nossa Senhora do Carmo.

Apesar desses contrastes, mediante a análise intensiva desses referidos períodos, constatou-se que a maior parte das mudanças organizacionais implementadas pelos produtores estudados é de natureza incremental e emerge ao longo do tempo com base em consistentes padrões de decisões e ações. Com isso, mudam-se gradativamente as partes das suas organizações, ou seja, mudanças graduais na tecnologia de produção, nas atividades agropecuárias comerciais, na estrutura organizacional, etc.

Essas mudanças também ocorrem, sobretudo, como reação desses agricultores a novas situações administrativas, uma vez que intenções prévias e precisas, bem como o planejamento formal dos mecanismos para atingir resultados preestabelecidos, são características pouco efetivas do seu processo decisório. Portanto, por meio da percepção das situações contextuais que vão se tornando presentes e do processo de aprendizagem, principalmente por intermédio das experiências adquiridas ao longo dos anos e de trocas de experiências entre os produtores, estes vão gradativamente configurando a orientação estratégica de suas propriedades rurais. Na configuração dessa orientação, aspectos como a imitação, os fatores de produção disponíveis, a experimentação, o desempenho obtido e o risco de promover determinados investimentos, também exercem grandes influências.

Além disso, com base na reconstrução e apreensão dos processos de decisão e ação dos produtores rurais estudados, pode-se afirmar que, mesmo quando estes mudam a orientação estratégica de seus estabelecimentos agropecuários, muitos dos antigos valores, experiências e interesses continuam presentes.

Do ponto de vista metodológico, o emprego da pesquisa qualitativa adotando-se um estudo longitudinal foi fundamental, tendo em vista que o processo de mudança organizacional nas unidades de produção agropecuária familiar se revelou uma temática de grande complexidade, cuja compreensão somente foi possível graças à subjetividade e profundidade do estudo.

A reconstrução e análise das principais mudanças, mediante uma perspectiva processual, contextual e histórica, constituiu um procedimento que propiciou uma apreensão rica em detalhes do comportamento administrativo dos agricultores

familiares diante das mais variadas situações administrativas. Por intermédio dessa perspectiva de análise, pôde-se apreender, nos diferentes períodos históricos, a intensidade e os principais condicionantes dos contextos organizacionais interno e externo que interferiram nas decisões e ações desses produtores, bem como no próprio desenvolvimento do seu local de inserção.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUÑA, E. A.; FERNÁNDEZ, F. M. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.29, n.2, p.80-109, abr./jun. 1995.

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1997. 100p.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999. 125p.

AUGUSTO, P. O. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Aquisição de empresas e mudança organizacional: estudo comparativo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CARRIERI, A. P.; LIMA, J. B.; ANDRADE, J. G. et al. Práticas agrícolas e práticas administrativas na configuração de sistemas de produção rural. **Caderno de Administração Rural**, Lavras, v.7, n.2, p.83-101, jul./dez. 1995.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. p. 406-572. Cap. 20: Teoria da contingência.

CUNHA, C. J. C. A.; ORSSATTO, C. M.; ROSSETTO, C. R. Os grupos de influência e o processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., Angra dos Reis, 1996. **Anais...**, Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

FLEURY, A. F.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237p.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American Industry: an institutional transformation of American Industry: an institucional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, L. P. S. **The new as organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Rew, 1991.

FONSECA, Z. L. **Formas de intervenção institucional**: percepção de produtores rurais da agricultura familiar, organizados em associações comunitárias. Viçosa: UFV, 1998. (Dissertação - Mestrado).

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GINSBERG, A. Measuring and modelling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, mai./jun. 1995.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da companhia paranaense de energia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

GREVE, H. R. Performance, aspirations, and risky organizational change. **Administrative Science Quarterly**, n.43, p.58-86, Mar. 1998.

LEITÃO, S. P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração**

Pública, Rio de Janeiro, v.30, n.2, p.137-151, mar./abr. 1996.

LIMA, J. B. Decisão e ação: categorias elementares para estudos de organizações rurais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13., Belo Horizonte, 1989. **Anais...**, Belo Horizonte: ANPAD, 1989. v.2.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, p.66-75, Jul./Aug. 1987.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p.465-499, 1982.

MIRANDA, D. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção**: estudo de caso em uma associação de produtores familiares. Lavras: UFLA, 1998. 202p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).

MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas**: estudo de multicasos em institutos de pesquisa. Florianópolis: UFSC, 1999 (Tese - Doutorado em Engenharia de Produção). [on line]. Disponível: <http://www.eps.ufsc.br> [capturado em 29 jun. 2000].

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.145-153.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v.7, n.2, p.78-87, 1977.

SASTRY, A. M. Problems and paradoxes in a model of punctuated organizational change.

Administrative Science Quarterly, n. 42, p.237-275, Jun. 1997.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G. et al. **A administração da fazenda**. 5.ed. São Paulo: Globo, 1990.

WHITLEY, R. Taking firms seriously as economic actors: towards a sociology of firm behaviour. **Organization Studies**, v.8, n.2, 1987.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.5, set./out. 199

