

FRANCISCO ANTONIO DE ABREU NETO

ADMINISTRAÇÃO RURAL E EXTENSÃO RURAL


Tese apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação em Administração Rural, para obtenção do Grau de "Magister Scientiae".

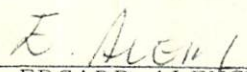


ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS
LAVRAS :- MINAS GERAIS


1 9 8 2

APROVADA


PROF. JUVENCIO BRAGA DE LIMA
Orientador


PROF. EDGARD ALENCAR


PROF. JOSÉ GERALDO DE ANDRADE


PROF. MIGUEL GONZALEZ ARROYO


PROF. VANDER AZEVEDO MORAIS

"Muy pronto el proletariado
con la razón vencerá
los productos del trabajo
del trabajador serán

Sembraremos en la lucha
semillas de libertad
las regaremos de ideas
y pronto germinarán"

Gabino Palomares

BIOGRAFIA

O autor, filho do ferroviário Sebastião Teodoro Abreu e Juraci da Silveira Machado, é licenciado em Filosofia, pela Faculdade D. Bosco de Filosofia, Ciências e Letras de São João Del Rei.

Desde 1972, é professor titular de Lógica e Metodologia Científica e Teoria do Conhecimento no Instituto Superior de Ciências, Artes e Humanidades de Lavras.

Concluiu seus estudos de mestrado na Escola Superior de Agricultura de Lavras.

SUMÁRIO

	página
1. INTRODUÇÃO	1.
2. MATERIAL E MÉTODOS	4.
3. REFERENCIAL TEÓRICO	8.
3.1. Modo de produção capitalista	8.
3.2. Capitalismo e agricultura no Brasil	20.
3.2.1. Períodos históricos na agricultura brasileira....	26.
3.2.2. Complexo agro-industrial	28.
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	31.
4.1. Teoria geral da administração	31.
4.1.1. Taylor-Fayol.....	33.
4.1.2. Escola de relações humanas.....	43.
4.1.3. Administração burocrática : Empresa e Estado	48.
4.1.4. Burocracia e ideologia burguesa	53.
4.1.5. Administração sistêmica	58.
4.2. Administração rural e extensão rural	59.
4.2.1. Origens da extensão rural nos Estados Unidos.....	59.

4.2.2. A Extensão Rural na América Latina	63.
4.2.3. Implantação da Extensão Rural no Brasil	64.
4.2.4. Administração Rural e Extensão Rural no Brasil...	66.
4.2.4.1. ACAR, Manual de Instruções e Circulares	66.
4.2.4.2. Programa para o Ano agrícola 1956/1957.....	76.
4.2.4.3. ACAR, Plano Diretor 1962/1966	79.
4.2.4.4. ACAR, Plano Diretor 1968/1972.....	85.
4.2.4.5. EMBRATER, Marco Geral de Referencia	97.
4.2.4.6. Política e Diretrizes para a Implantação do Sis tema Operacional da EMATER-MG.....	109.
5. CONCLUSÃO	114.
6. SUGESTÃO	117.
7. RESUMO	124.
8. SUMMARY	126.
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		página
1	Causação circular e acumulativa	88.
2	Compatibilização das linhas produtivas e social.....	98.
3	Processo de transferência tecnológica	102.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura brasileira foi responsável, desde o período colonial pelos produtos de exportação e pela subsistência de escravos e trabalhadores. Os produtos de exportação determinaram verdadeiros ciclos na história da agricultura brasileira: o ciclo do pau-brasil, o ciclo da cana-de-açúcar, o ciclo da borracha, o do café, etc.

A estrutura fundamental era o latifúndio, o escravo e o patriarca todo-poderoso. A abolição da escravatura provoca uma crise na agricultura, com a evasão da mão-de-obra escrava para os centros urbanos.

Com o nascimento da indústria, nas primeiras décadas do século XX e principalmente a partir de 1930, desencadeia-se o processo de produção capitalista, separando os pequenos e médios proprietários de seus meios de produção e subsistência, a terra, impelindo-os a vender como mercadoria, a sua força de trabalho. A agricultura passa a ter uma importância particular para a ^{oprodução} ^{na} ^{indústria do} consolidação e desenvolvimento do modo de produção capitalista no Brasil. Por um lado, libera

mão-de-obra para indústria, desproando os pequenos e médios proprietários de seus meios de produção e subsistência, por outro proporciona uma acumulação primitiva de capitais através dos produtos de exportação. É essencial ainda, que a agricultura forneça gêneros de primeira necessidade baratos, para que a reprodução da força de trabalho tenha um custo baixo.

É neste contexto histórico do desenvolvimento de modo de produção capitalista no Brasil, que são implantados os serviços de Extensão Rural, em 1948, no Estado de Minas Gerais. Tais serviços, no início, destinavam-se ao pequeno produtor rural, com propósitos educativos. Era necessário ^{criar} criar uma nova mentalidade no camponês, substituir sua visão conservadora e passiva do mundo por outra, na qual a melhoria de vida e progresso fossem consequência da administração racional dos fatores de produção. Com a administração, a extensão educava o pequeno produtor rural para que assimilasse a lógica do modo de produção capitalista.

A partir de 1964, o capitalismo brasileiro entra numa fase em que o capital monopolístico internacional ^{Avan} subjugava o capital nacional. Na agricultura verifica-se a concentração fundiária e a crescente capitalização, com os grandes projetos agropecuários.

A extensão, consolidada ^{uma} redefine seus objetivos, elegendo como público, objeto de seus serviços, ^o o médio e grande produtor, levando-lhes uma administração rural que os tornem eficientes empresários, do ponto de vista da lógica capitalista. Esta tendência aprofunda-se e torna-se realidade na última década.

Assim, o presente trabalho se propõe ao estudo das formula-

ções de administração rural que a extensão rural transfere ao campo e a ideologia de modo de produção capitalista.

O trabalho pretende demonstrar que a administração rural é um subproduto do modo de produção capitalista, compreendido na atual fase histórica de sua evolução e implementada pelos serviços de Extensão Rural. Entendendo-se a administração rural como um subproduto, no sentido de que é um efeito secundário do modo de produção, orientado para a consecução dos objetivos desse modo de produção capitalista, na conjuntura atual e particular do Brasil, na atual fase de seu desenvolvimento histórico, produzindo uma administração rural específica.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A natureza do problema e sua relação lógica com a hipótese e o objetivo exigem um tratamento da realidade como um processo histórico. A metodologia empregada no presente é a da reconstrução histórica, analisando as origens do modo de produção capitalista, que vai gerar como subproduto a teoria geral da administração, o aparecimento dos serviços de extensão rural vinculados ao processo de produção capitalista. Desse modo, as relações entre o capitalismo, administração rural e extensão rural serão ^{SIC} testadas com o materialismo histórico que postula que a maneira pela qual os homens organizam sua produção material, constitui a fase de toda a organização social. Essa base por sua vez determina todas as atividades sociais, administrativas, culturais e ideológicas.

Na análise do capitalismo, da administração rural e da extensão rural, o método de reconstrução histórica explicitará a evolução deles que parece reproduzir os estágios já conhecidos, mas sob outra forma, num grau mais elevado (negação da negação); a transforma-

ção da quantidade em qualidade, os impulsos internos do desenvolvimento provocados pela contradição, o choque das forças e tendências diversas, agindo na lei da sociedade, a interdependência e a ligação estreita e indissolúvel de todos os aspectos de cada fenômeno . LENIN (22).

Serão estudadas, a nível macro-estrutural, as relações e contradições do todo e de seus elementos, bem como as relações e dependências deste todo nacional com o sistema imperialista da atual fase do capitalismo. Como objeto empírico do estudo foi selecionada a Associação de Crédito e Assistência Rural, posteriormente transformada na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais. A EMATER representa um processo de intervenção no meio rural. É também um instrumento de intervenção do Estado no meio rural enquanto cumpre e implementa determinações específicas para o meio rural. Tal empresa possui um sistema administrativo burocrático e leva para o meio rural uma proposta de administração rural através de técnicas e instrumentos de trabalho. A análise se volta para dois aspectos : sistemas administrativos da EMATER, M.G., enquanto interessa à administração rural, e administração rural que ela propõe ao meio rural.

O material de análise será constituído pelos documentos oficiais que contêm as diretrizes da administração rural para o meio rural. A escolha de documentos no conjunto das publicações deve-se a argumentos de caráter histórico, representando os marcos da evolução da extensão rural desde sua origem.

Na análise qualitativa dos documentos será seguida a seguinte

te metodologia :

- leitura inicial dos documentos ;
- seleção dos textos que explicitam conceitos ou descrevem técnicas de administração rural;
- seleção de textos, que de modo implícito, manifestam a ideologia de tais documentos ;
- análise dos princípios e proposições, explicitando a dialética própria do modo capitalista de produção ;
- comparação de tais princípios com o referencial teórico , evidenciando-se assim a comprovação da hipótese do trabalho.

Da fase inicial de implantação em 1948 até 1956, será analisado o documento : ACAR, Manual de instruções e circulares.

No período de 1956 a 1968, foram escolhidos os documentos : Programa para o Ano Agrícola 1956-1957; ACAR - Plano Diretor - 1962-1966; que manifestam as alterações introduzidas quanto a objetivos e métodos de trabalho.

O ano de 1968 marca uma alteração significativa no trabalho da Extensão no Estado de Minas Gerais, influenciando posteriormente as demais filiais. Foram redefinidos os objetivos e o público a ser assistido, nesse período será analisado o Plano Diretor-1968 - 1972.

A ABCAR foi desativada em 1974 sendo criada a EMBRATER, regulamentada segundo os dispositivos da lei nº 6.126 de 6.11.1974 , vinculada como empresa pública, ao Ministério da Agricultura, com personalidade jurídica de direito privado. Será estudado o princi -

pal documento desse período porque significou uma orientação centralizada para as demais filiadas : EMBRATER - Marco Geral de Referência.

No período seguinte será analisado o documento que visa: política e diretrizes para a implantação do sistema operacional da EMATER-MG.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Modo de produção capitalista

Todo produto fabricado pelo homem é resultado da combinação de três elementos : objeto do trabalho ou a matéria prima produzida pela natureza; instrumento do trabalho, meio de produção, mais ou menos desenvolvido, e criado pelo homem; sujeito do trabalho, o trabalhador.

Como o trabalho é sempre, em última instância social, e não individual, o sujeito do trabalho está inevitavelmente inserido numa relação de produção. As relações de produção dizem respeito às relações entre homens e não entre homens e coisas. Reunem o conjunto de relações que os homens tecem entre si na produção de sua vida material.

A um grau determinado de desenvolvimento das forças produtivas, a uma determinada forma de meios de produção, a uma técnica e uma organização determinadas de meios de produção, correspondem em

geral relações de produção apropriadas.

É a dialética entre as forças produtivas e as relações de produção que determina a sucessão das grandes épocas da história humana.

"Um modo de produção é um conjunto estruturado de relações de produção que se reproduzem mais ou menos automaticamente pelo próprio funcionamento da economia, pelo jogo normal da reprodução das forças produtivas". POLITZER (34).

Cada modo de produção passa pelas fases sucessivas de nascimento, ascenso, maturidade, declínio e desaparecimento. Essas fases dependem da maneira como as relações de produção, primeiramente novas, a seguir consolidadas, depois em crise, favorecem, permitem ou entravam cada vez mais a expansão das forças produtivas. Assim um modo de produção é estabilizado quando a predominância das relações de produção que o caracteriza é tal que as reproduz automaticamente e que faz dominar o conjunto da vida econômica pela sua lógica interna, pelas suas leis de desenvolvimento.

O que caracteriza um modo de produção é o fato de ele ser uma estrutura cuja modificação quantitativa gradual, só é possível enquanto compatível com a lógica interna do todo que, embora seja dividido e contraditório, continua um todo orgânico.

Para analisar o modo capitalista de produção, a investigação tem que ir no sentido da história, seguindo a ordem de sucessão em que marginam as formas econômicas, por outras palavras, seguindo a sua gênese, para posteriormente conseguir a ordem lógica da articulação das categorias no sentido de uma totalidade social.

Assim o capitalismo moderno surgiu da separação dos produtos dos seus meios de produção e subsistência, LENIN (22). Simultaneamente formou-se uma classe social que monopoliza estes meios de produção : a burguesia. Historicamente o aparecimento desta classe supõe a prévia acumulação de capitais sob forma de dinheiro, seguida de uma transformação dos meios de produção acessíveis somente aos proprietários do capital, o dinheiro. Os antigos produtores separados dos meios de produção passam a constituir "o exército industrial de reserva", o proletariado. " A passagem da simples produção de mercadorias à produção capitalista propriamente dita caracteriza-se por dois fenômenos paralelos : a transformação da força de trabalho em mercadoria, por uma parte : a transformação dos meios de produção em capital, por outra". MANDEL. (25).

Na sociedade pré-capitalista, os proprietários de capitais quando atuavam no fluxo de mercadorias apropriavam-se de uma mais valia explorando de forma parasitária parte do excedente agrário ou parte dos produtos dos artesãos, sem nada acrescentar aos rendimentos globais da sociedade. "Os proprietários de escravos distribuíam-lhes alimentos, apropriando-se do produto de seu trabalho. O senhor feudal apropriava-se dos produtos do trabalho gratuito que seus servos estavam obrigados a realizar para ele em forma de corvêia. O capitalista compra a força de trabalho do operário por salário inferior ao novo valor produzido pelo operário". MANDEL (25).

Na sociedade capitalista moderna, quando o operário inicia o seu trabalho na fábrica incorpora um valor (quantidade de trabalho inicial) às matérias-primas. Com determinadas horas de trabalho, re

produziu um valor que é exatamente o equivalente de seu salário . Se suspendesse o trabalho nesse momento, a compra da força de trabalho seria igual à venda do produto do trabalho. Com a continuação da jornada de trabalho, o operário acrescenta um valor maior que o necessário à sua subsistência, a mais-valia, apropriada pelo capitalista gratuitamente. "A mais-valia, portanto, é a diferença entre o valor criado pela força de trabalho e o que essa força de trabalho custou". SALAMA, (35).

A economia capitalista produz mercadorias para serem vendidas no mercado. A produção de mercadorias realiza-se em condições de propriedade privada dos meios de produção. A produção efetua-se para um mercado desconhecido, regido pela concorrência, com a finalidade de realizar o lucro máximo que vai proporcionar a acumulação de capital.

A economia capitalista funciona segundo características próprias, dentre as quais as principais são :

- a) A produção consiste essencialmente na produção de mercadorias. Com a venda das mercadorias as firmas realizam a mais-valia produzida pelos trabalhadores e contida no valor das mercadorias.
- b) A produção efetua-se nas condições de propriedade privada dos meios de produção.
- c) A produção efetua-se para um mercado anônimo, regido pelos imperativos da concorrência.
- d) O fim da produção é realizar o lucro máximo.

- e) A produção capitalista revela-se como uma produção visando não só o lucro mas a acumulação de capital.

Para obter o lucro máximo e desenvolver o máximo a acumulação de capital reduz-se o pagamento real à força de trabalho em forma de salário. Dois meios essenciais para avolumar a mais-valia são:

- a) O prolongamento da jornada de trabalho, a redução dos salários reais, abaixamento do mínimo vital. É o que Marx denominou crescimento da mais-valia absoluta.
- b) O aumento da intensidade e produtividade do trabalho na esfera dos bens de consumo. É a mais-valia relativa ,
LENIN, (22).

O capitalismo transforma a força de trabalho humano em mercadoria. O valor da mercadoria-força de trabalho é determinado pelos seus custos de reprodução (valor de todas as mercadorias cujo consumo é necessário para a reconstituição da força de trabalho).

O valor da força de trabalho comporta um elemento mensurável e um elemento variável. O mensurável é o valor das mercadorias que reconstitua a força de trabalho do ponto de vista fisiológico . O elemento variável é o valor das mercadorias incorporadas no "mínimo vital normal" numa época e num país determinados que não fazem parte do mínimo vital fisiológico. Marx chama esta parte do valor da força de trabalho, de fração "histórico-moral". É o resultado das relações de força entre Capital e Trabalho.

O salário é o preço de mercado da força de trabalho . As

flutuações do salário são particularmente determinadas pelas flutuações do "exército industrial de reserva", ou seja, o desemprego.

O modo capitalista de produção tem a tendência, afirma MANDEL (25), a expandir a produção de maneira ilimitada, considerando todos os homens como clientes potenciais. Dessa maneira, a livre concorrência decorre, logicamente, produzindo a concentração à centralização do capital. Porém o exercício da livre concorrência produzirá dialéticamente, o seu contrário, o monopólio.

O desenvolvimento histórico do capitalismo caracterizou-se por um aumento da composição orgânica do capital, isto é crescimento da relação entre o capital constante (máquinas, edifícios, matérias prima) e o capital variável (força de trabalho). Com consequência desse aumento, o lucro tenderá a baixar em relação ao capital total uma vez que somente o capital variável produz a mais-valia.

Assim desenvolvendo de modo ilimitado as forças produtivas com enorme impulso à ciência e à técnica, coloca limites ao consumo individual e social dos trabalhadores, proletarizados pela extorção da mais-valia.

"Cada capitalista, enfatiza MANDEL (25), desejaria sempre que os outros capitalistas aumentassem os salários dos seus operários, porque os salários desses operários representarão poder de compra para as mercadorias do capitalista em questão". Mas este não admite que os salários dos seus próprios operários aumentem, porque isso reduzirá evidentemente seu lucro.

"Todas as contradições do modo de produção capitalista podem resumir-se na contradição geral e fundamental : a contradição en-

tre a socialização efetiva da produção e a forma privada, capitalista da apropriação". MANDEL (25).

Todas as contradições inerentes ao modo de produção capitalista conduzem periodicamente à crises de sobre-produção que sugere uma sucessão de etapas de maximização econômica, de alta conjuntura, de sobre-aquecimento, de crise e depressão.

O funcionamento do modo de produção capitalista não permanece idêntico desde às suas origens. Excluindo o capitalismo das manufaturas, que se estende do século XVI ao século XVIII, podem-se distinguir duas fases na história do capitalismo industrial:

- a fase do capitalismo da livre concorrência, que vai da revolução industrial (1760 aos anos 80 do século passado);
- a fase do imperialismo (estágio supremo do capitalismo), 1880 até nossos dias.

O imperialismo surgiu como desenvolvimento e consequência direta das propriedades essenciais do capitalismo em geral. Simplesmente, o capitalismo só se transformou no imperialismo capitalista num dado momento, muito elevado de seu desenvolvimento, quando certas características fundamentais do capitalismo começaram a transformar-se nos seus contrários, quando se formaram e se revelaram plenamente os traços de uma época de transição do capitalismo, para um regime econômico e social superior. O que do ponto de vista econômico, existe de essencial neste processo é a substituição da livre concorrência capitalista pelos monopólios capitalistas.

" O imperialismo é o capitalismo chegado a uma fase de de -

desenvolvimento onde se afirma a dominação dos monopólios e do capital financeiro, onde a exportação de capitais adquiriu uma importância de primeiro plano, onde começou a partilha do mundo entre os trustes internacionais e onde se pôs termo de todo o território do globo entre as maiores potências capitalistas". LENIN, (23).

Os monopólios controlam os mercados sem limitar o crescimento da produção e portanto a acumulação de capital. Porém os monopólios dispõem de capitais abundantes devido aos sobre-lucros monopolísticos que realizam. A exportação de capitais torna-se assim um traço essencial da era capitalista. Os capitais são exportados para países onde rendem lucro superior à média dos setores competitivos dos países de origem, e vão estimular produções complementares da indústria metropolitana.

No início do século XX, em decorrência do processo de concentração e centralização do capital constituem-se grandes monopólios e o capital financeiro passa a ser dominante. O capital financeiro deixa de ser independente do capital industrial. A centralização da produção requer uma interpenetração crescente entre capital industrial e capital bancário. Uma parcela cada vez maior do capital industrial não pertence aos industriais que o utilizam. Os bancos tornam-se então efetivamente capitalistas industriais: o capital financeiro, o capital de que os bancos dispõem e que é utilizado pelos industriais. Com esse nível de desenvolvimento, os monopólios encontram cada vez mais dificuldades para valorizarem seu capital. A queda tendencial da taxa de lucro aumenta. Existe portanto um excedente de capital que não encontra possibilidades de inversão

no próprio país capitalista, a não ser em condições de rentabilidade insatisfatórias. A exportação de capitais é uma reação à queda tendencial da taxa de lucro. Quando as contradições do sistema capitalista se aguçam, a exportação de capitais se torna maciça, os capitalistas se dirigem para os países onde as taxas de lucro, imediatas e potenciais são mais altas, para países coloniais ou semi-independentes.

A amplitude da produção em série de numerosas mercadorias pelos países imperialistas, que inunda o mercado mundial, adquire um avanço tal em produtividade e em valor de custo, em relação a toda a produção industrial inicial nos países em subdesenvolvimento, que esta última já não pode arrancar-se em grande escala nem sustentar a concorrência contra a produção estrangeira.

O excedente de capitais que aparece de maneira mais ou menos permanente nos países capitalistas industrializados sob a influência progressiva dos monopólios, desencadeia um vasto movimento de exportação de capitais para países subdesenvolvidos e neles desenvolve ramos de produção, complementares e não concorrentes em relação à indústria dos países capitalistas. Deste modo, os capitais estrangeiros que dominam a economia desses países, especializam-nos na produção de matérias-primas minerais e vegetais e na produção de víveres. Por outro lado, decaindo progressivamente para o estatuto de país semi-colonial ou colonial, o Estado, nesses países defende antes de tudo os interesses do capital estrangeiro.

O domínio da economia dos países dependentes pelos capitais estrangeiros, cria uma situação econômica e social na qual o Estado

preserva e consolida os interesses das antigas classes dominantes , ligando-se aos interesses do capital imperialista.

O conjunto desta nova evolução da economia capitalista internacional numa era imperialista, pode resumir-se na lei do desenvolvimento desigual e combinado. Nos países dependentes a estrutura social e econômica não é nem de uma sociedade tipicamente feudal , nem a de uma sociedade tipicamente capitalista. Sob o impacto do domínio do capital imperialista combina de maneira excepcional traços feudais, semi-feudais, semi-capitalistas e capitalistas. A força social dominante, é a do capital estrangeiro.

"Afirmar que o desenvolvimento, notadamente entre países capitalistas avançados e coloniais e semi-coloniais, é não apenas desigual, mas combinado, significa dizer que os países capitalistas avançados obrigam os países atrasados a caminharem por saltos, a atingirem de um só golpe as técnicas mais avançadas. Surge assim , um tipo combinado de desenvolvimento: combinação de traços de atraso e das mais avançadas "técnicas mundiais". SALAMA (35).

GONZALES (17) estudando as relações de produção capitalistas generalizadas e ampliadas, estabelece uma pereodização histórica para explicitar a interdependência entre países centrais e periféricos: " a acumulação bruta de capital nos países centrais, através da produção de minérios, produtos agrícolas, etc., explorados em regime de enclave e plantação, dando lugar a uma indústria de transportes, principalmente marítimos, mas também ferroviários, que combinam formas marcantes e inovações tecnológicas na indústria; um outro momento na etapa, sem a exclusão da anterior, mas onde a peri

feria, predominantemente, fornece matérias primas alimentares com o objetivo de baratear o custo de mão-de-obra e de capitais na metrôpole. A metrôpole, seus trabalhadores e sua maquinaria consomem produtos primários ultramarinhos; outro momento ou uma etapa de internacionalização do aparelho produtivo, onde as corporações empresariais distribuem partes importantes de seu aparelho produtivo nas periferias".

Durante o século XIX, a exportação de mercadorias para os países atrasados, destruiu os antigos modos de produção sem permitir a introdução de novo modo de produção capitalista. A exportação de capitais suprirá de algum modo a carência de acumulação de capitais e permitirá assim uma primeira fase de desenvolvimento capitalista nesses países. Porém o modo de produção capitalista não se desenvolve de acordo com as necessidades do desenvolvimento econômico destes países, mas sim segundo os exclusivos interesses dos países imperialistas, MANDEL (25).

Os capitais exportados para os países subdesenvolvidos se especializam essencialmente na produção para o mercado mundial." A produção moderna que se desenvolveu nas regiões coloniais são antes de tudo, para o mercado mundial e não para o mercado local. O incremento dos portos marítimos constitui uma prova disto como também a ausência de vias de comunicação para o interior... Em todas as regiões coloniais, a contribuição da população local ao desenvolvimento industrial revestiu essencialmente da forma de trabalho" Condliffe, citado por MANDEL (25).

Para evitar a concorrência com a produção industrial metro-

política, esta produção para o mercado mundial, é essencialmente uma produção de matérias primas agrícolas e minerais. A economia dos países coloniais e semi-coloniais se converte em complemento da economia capitalista nos países metropolitanos, e só se desenvolve nos limites desta função.

" A fome que reina nos países da América do Sul está diretamente ligada ao seu passado histórico. É uma consequência da história da exploração colonial, de tipo mercantil, dividida em ciclos sucessivos, que destruíam ou menos, transformavam o equilíbrio econômico do continente: o ciclo do ouro, o ciclo do açúcar, o ciclo das pedras preciosas, o ciclo do café, o ciclo da borracha, o ciclo do petróleo. Durante cada um desses ciclos uma região inteira se dedica exclusivamente ao monocultivo ou a mono-exploração de um produto, desprezando completamente as possibilidades de provisões das reais necessidades da região". CASTRO (9).

O conceito de que um povo é mais ou menos desenvolvido, originou-se com a universalização do capitalismo, que cria um mercado unificado progressivamente. " A ascensão e crescimento do capitalismo gera tanto a situação que pode ser qualificada de desenvolvimento como aquela outra que poderia ser qualificada de subdesenvolvimento. Entretanto a íntima unidade destas duas situações deve ser explicada historicamente, para se perceber a forma particular que teve a presença do capitalismo em cada povo, produzindo diferentes formas de subdesenvolvimento. GONZALES (17). Assim o subdesenvolvimento é aquilo que um país recebe do capitalismo, do mesmo modo que o capitalismo recebe do subdesenvolvimento seu oxigênio, seu fôlego sua

própria circulação sanguínea, na fase imperialista do capitalismo.

A exportação imperialista de capitais realiza pela primeira vez na história humana, uma verdadeira divisão mundial do trabalho, um verdadeiro mercado mundial universal, unindo intimamente entre si todos os países do mundo. No momento em que o desenvolvimento alcança seu ponto culminante, nas vésperas da primeira guerra mundial, a circulação relativamente livre de mercadorias, capitais e homens, sem que todos os países fossem interdependentes. O capital realiza assim a socialização e a internacionalização de fato da produção em escala mundial, embora em benefício exclusivo dos países metropolitanos.

Esta divisão internacional do trabalho, realizada pela exportação de capitais, centralizava na Europa Central e Estados Unidos a fabricação de produtos e manufaturados; na Europa Oriental e nos grandes países de ultramar (Canadá, Argentina, Austrália) a produção de produtos alimentícios de base, e no resto do mundo a produção de matérias primas vegetais e minerais. Porém esta divisão de trabalho, um princípio para a exportação de capitais, aumentam as contradições internacionais do capital. MANDEL (25).

3.2. Capitalismo e agricultura no Brasil

Nos países capitalistas industrializados, a estrutura econômica capitalista foi gerada pela ordem econômica feudal; a dissolução de uma liberou os elementos constitutivos de outra. MANDEL(25), ressalta que a propriedade privada do solo, longe de ser uma condi-

ção para a penetração do modo capitalista de produção na agricultura, entorpece e atrasa sua extensão. Porém a apropriação privada do conjunto de terras cultiváveis, que impede o estabelecimento de novos camponeses, é uma condição indispensável para o impulso do capitalismo industrial. O mesmo não acontece hoje nas economias subdesenvolvidas. Foi a aparição de um modo de produção mais evoluído, exterior e imposto que submeteu à sua lógica própria do modo de produção existente. Assim a origem do capitalismo no Brasil, explica-se pela integração de sua economia colonial no processo capitalista em escala mundial e pode ser explicado pela lei do desenvolvimento desigual e combinado.

No lugar que ocupa na divisão internacional do trabalho do mundo capitalista, o Brasil deveria no primeiro momento fornecer produto primário barato e em seguida força de trabalho com salários reduzidos para possibilitar grandes margens de sobre-produto, às empresas estrangeiras e aos capitais nacionais.

No processo de reconstituição histórica, para explicitar o caráter próprio do capitalismo no Brasil, o período colonial gera um tipo de sociedade cujo fundamento é a propriedade da terra baseada no trabalho escravo e imigrantes da metrópole. Esse tipo de estabelecimentos coloniais, que dependiam do assentamento de uma população originária da metrópole, denominado colônias de povoamento, caracterizava-se pela produção de matérias primas vegetais.

Já o enclave colonial, também praticado no Brasil na época colonial, é uma situação de extrema dependência de uma região em relação à metrópole. No enclave a exploração é intensiva, e não gera

bases sociais de futuro desenvolvimento, feita em profundidade. No Brasil, a extração de ouro e pedras preciosas e a exploração de um só produto agrícola, através de uma forte centralização administrativa converte uma região em um estado dentro do estado.

A partir destes tipos de exploração colonial é possível identificar as diferentes modalidades atuais de relação entre uma economia imperialista e periférica e a lógica e o dinamismo peculiares do capitalismo neste. O enclave hoje não constitui a relação básica, mas esclarece as formas que atualmente dominam a relação entre países industrializados e as economias periféricas que desenvolvem seus mercados internos a partir da presença hegemônica das multinacionais.

Entretanto, a formação econômica brasileira apresenta uma complexidade específica, observa GARCIA (16), resultante da existência de várias formas de produção com suas relações sociais próprias. "O modo de produção capitalista somente encontrará condições de se realizar de uma forma concreta no Brasil em um período razoavelmente recente da nossa história: mais ou menos a partir da segunda metade do século passado, quando são lançadas as bases para a produção capitalista. Num país onde há uma grande disponibilidade de terras, só o trabalho permite a produção de um excedente apropriável pelo não produtor. Com o fim do tráfico de escravos (1850) era necessário criar uma forma de produção que, apesar da vastidão territorial, assegurasse a produção de excedentes apropriáveis pelos proprietários dos demais meios de produção. "O primeiro instrumento para alcançar este fim foi a lei de terras de 1850, que transformou

todas as terras livres em propriedades do Estado, a fim de vendê -
las por alto preço .

GARCIA (16), escrevera três principais consequências decor -
rentes desta Lei :

1. pôs fim ao grande surto de pequenas propriedades, inici -
ando em 1822 com o término do regime sesmarias;

2. eliminou artificialmente a disponibilidade de terras ,
criando simultâneamente uma reserva de terras do Estado, que irão
constituir os futuros latifúndios;

3. impediu que o imigrante, substituto do escravo, se tor -
nasse trabalhador independente, apossando do principal meio de pro -
dução agrícola, em vez de ir ser explorado nas grandes plantações
de café.

Também em 1850, devido a pressão diplomático-militar ingle -
sa, o Brasil suspende a importação de escravos. Segundo SINGER (36),
este fato poderia ter sobre a economia uma das duas consequências :

a) a produção para o mercado tenderia a reduzir-se progres -
sivamente e o latifúndio tenderia a fechar-se sobre si mesmo, tor -
nando hegemônicas as relações de produção servis, fazendo com que o
peso de produção passasse para o agregado;

b) o braço escravo seria progressivamente substituído pelo
trabalhador livre, sob forma de assalariado ou de arrendamento.

" O aspecto monetário das novas relações de produção exigi -
ria uma ampliação da produção para o mercado, a qual cresceria às
custas da economia de subsistência, aumenando a divisão de trabalho

entre ele e os demais setores do mercado, o que acarretaria a ruralização do latifúndio, e dentro de certos limites, sua capitalização. SINGER (36).

Entretanto a abolição da escravatura não produziu uma agricultura capitalista nem a estrutura fundiária foi afetada, sendo encontradas formas de adaptação que lhes permitiram conservar grande parte de seu caráter colonial.

Apesar de precário, o caráter aparentemente capitalista das relações de produção, resultantes da substituição do trabalho escravo, pelo semi-servil, exige a introdução de dinheiro na economia latifundiária. Este caráter monetário das relações econômicas confere certa liberdade ao trabalhador, que constitui o grosso da população rural como consumidor, no sentido de não depender mais, para aquisição de bens de consumo.

A imigração foi insuficiente para, de início, substituir o escravo, obrigando os fazendeiros a fazerem concessões aos trabalhadores, principalmente permitindo-lhes cultivar um pedaço de terra. "Tal concessão, de relativa carência de força de trabalho e ampla disponibilidade de terras, dará origem a um tipo de trabalhador que se denominará colono e a este regime de trabalho colonato". GARCIA (16).

Ao lado do colonato desenvolveram-se outras modalidades de regime de trabalho, onde o trabalhador detinha a propriedade real dos meios de produção, sem dispor da propriedade formal da terra, tais como renda em trabalho, em produto, em dinheiro, e suas combinações particulares, assim como a parceria.

Todas estas modalidades de produção serão exploradas indiretamente pelo capital. O capital será predominante e explorará diretamente o trabalho, na agricultura, a partir do momento em que o capitalismo atingir sua fase superior, o imperialismo, unificar certas condições peculiares à sociedade brasileira, colocando-se dentro de um mesmo movimento capitalista. Com esse desenvolvimento começaram a ser criadas as necessidades e condições para que as relações capitalistas fossem introduzidas na produção agrícola.

O próprio capital industrial produz os meios necessários à introdução de relações capitalistas na produção agrícola para mais tarde organizar esta produção de modo especificamente capitalista. A industrialização provoca a valorização das terras mais próximas aos grandes centros urbanos, tornando mais rendável a utilização de toda a terra, ao invés de permitir a subsistência pelo próprio trabalhador agrícola. Criam-se as máquinas necessárias para a elevação da produtividade do trabalho, tornando muitos braços supérfluos no campo para serem aproveitados na cidade, seja de forma produtiva, seja como exército de reserva para fazer o salário, elevando a acumulação. GARCIA (16).

Nas últimas décadas a agricultura brasileira desenvolveu-se subordinada à esta acumulação capitalista. Segundo CASTRO et alii (8) " a orientação do pacto político, em 1964, permitiu a intensificação da penetração do capitalismo na agricultura, como um caminho para a transformação do campo, como o único meio de viabilizar o desenvolvimento capitalista do país".

Se o capitalismo vem ganhando crescentes fatias do campo

brasileiro nos últimos anos a grande parte da produção agrícola provém já há algum tempo desses setores, não é menos verdade que a pequena propriedade camponesa continua se expandindo. Há pois a convicção de relações de produção pré-capitalistas com as capitalistas devidamente assimiladas e transformadas pela penetração de capital. Há na agricultura brasileira a combinação de inúmeras formas de produção onde os trabalhadores não vendem a força de trabalho quer porque possuem parte ou mesmo totalidade dos meios de produção quer porque estabelecem acordos com os proprietários deste último de modo a repartir com eles o produto final (meeiros, arrendatários, etc.). Grande parte dessa produção é canalizada para o circuito capitalista, e os seus integrantes (trabalhadores e proprietários) vivem sob a lei do mercado submetido à ideologia dominante.

3.2.1. Períodos históricos na agricultura brasileira

Segundo SORJ (37), na formação da agricultura brasileira contemporânea é possível distinguir dois períodos históricos fundamentais nos mecanismos e condições de produção e apropriação de excedentes agrícolas.

Um primeiro período pode ser localizado nos fins da década de 1920, quando parte importante da produção agrícola passa a orientar-se para o mercado interno, inicialmente como consequência da crise do setor exportador e posteriormente acompanhando a expansão da demanda urbano-industrial. A nível de produção, este processo de terminou uma crescente monetarização, mercantilização e especialização da produção orientada para o consumo interno e uma transferên-

cia de excedentes do setor agrícola para o setor industrial, sem chegar a afetar drásticamente as relações de produção na agricultura .

O segundo período que se firma em meados da década de sessenta, caracteriza-se por uma profunda redefinição de relações entre agricultura e indústria a partir do desenvolvimento do complexo agro-industrial.

A partir deste desenvolvimento a agricultura passa a ser comandada diretamente pela indústria, seja através de insumos e maquinarias agrícolas, seja através da indústria de transformação de alimentos.

O complexo agro-industrial se transforma em uma peça central no processo de acumulação capitalista, na medida que :

a) Facilita e orienta a expansão da produção agrícola, tanto para o mercado interno como para o externo ;

b) Gera um campo de valorização para o capital industrial (de insumos e produtos)..

A penetração da agro-indústria determina uma transformação permanente nas relações de produção, dando lugar a formação de um setor de pequenos produtores capitalizados (Farmers) e de empresas agrícolas capitalistas nas que a mais-valia relativa joga um papel cada vez mais importante nas grandes empresas agrícolas, devido às grandes transformações técnicas inerentes ao modo de produção capitalista.

3.2.2. Complexo agro-industrial

Segundo SORJ (37), quando o padrão de expansão da produção agrícola baseado na integração de novas terras começa a dar sinais de esgotamento, o Brasil havia avançado suficientemente em seu processo de acumulação de capital para viabilizar a formação de um complexo agro-industrial. Ou seja, em condições em que é necessário aumentar a produção agrícola interna para não penalizar a capacidade de importações para o setor industrial, o complexo agro-industrial interno passa a ocupar um lugar central na agricultura. O complexo agro-industrial ao mesmo tempo que possibilita a expansão da produção agrícola tem neste seu campo de realização.

Para CASTRO et alii (8), " a mercantilização da atividade produtiva agrícola, que é acompanhada pela monetarização não apenas do produto final, como também dos próprios custos de produção, e que implica na tendência à especialização das unidades de produção e à ruptura de sua auto-suficiência, pela ampliação da dependência de suas decisões individuais à estímulos que se originam cada vez mais de alterações econômicas e políticas distantes de seu controle imediato e situadas em outros setores ou segmentos da economia".

Embora a agro-indústria de alimentos de exportação, como o açúcar, cacau, café, seja muito antiga no Brasil, o complexo agro-industrial de insumos e maquinários agrícolas e as modernas processadoras de alimentos para o mercado interno são de origem recente. Ao contrário da indústria alimentícia tradicional com baixos índices de produtividade, a moderna agro-indústria é altamente tecnifi-

cada. A indústria de insumos e maquinarias agrícolas se concentra em São Paulo e Rio Grande do Sul. O complexo agro-industrial tem características similares a outras atividades industriais: alto grau de concentração, competição oligopólicas, participação importante do capital estrangeiro.

Conforme evidencia CASTRO et alii (8), "a intensa modernização da agricultura, especialmente a partir da segunda metade da década de 60, realiza-se através da dependência crescente do processo produtivo agrícola à utilização de máquinas, implementos e insumos industriais. É importante destacar que esse processo que afetou significativamente a base técnica do setor não provocou grandes transformações na estrutura fundiária brasileira, a não ser no sentido de reforçar a tendência à concentração da propriedade fundiária que se verifica no campo brasileiro desde a época colonial".

O processo de crescente dependência da agricultura à indústria, que se compreende com o aprofundamento das formas capitalistas de produção agrícola, transforma de maneira diferenciada a agricultura brasileira.

A principal característica da nova indústria agro-alimentícia é o permanente processo de diversificação dos produtos. A Wertte, uma das mais antigas instalações no Brasil, mostra esse processo. A Anderson Clayton, que durante várias décadas controlou a comercialização do algodão, passava a abandonar esta atividade para concentrar-se em uma política de diversificação de produtos, geralmente orientada para o mercado interno.

Enquanto que a indústria de insumos e maquinarias agrícolas

mantém, geralmente, com a agricultura, relações externas, isto é , não chega a unificar ou relacionar de forma imediata a produção agrícola com a industrial, esta situação é diferente no caso da agro-indústria de processamento. A necessidade de assegurar a oferta, preços competitivos e boa qualidade, leva a agro-indústria a diferentes formas de integração com a produção agrícola. A relação entre indústria e agricultura é central na medida que atua como um dos mecanismos básicos de transferência de excedentes através do controle de mercado pela agro-indústria de transformação. Embora as grandes empresas dedicadas fundamentalmente a intermediação comercial de produtos agrícolas ocupam um papel importante em certos setores, as próprias indústrias de transformação e supermercados passam a substituir de forma crescente o capital comercial tradicional.

" A subordinação da agricultura ao capital sob forma de capital produtivo nas atividades agrícolas pelo capital industrial caracteriza-se pela verticalização da produção agroindustrial, pela intensificação da utilização de máquinas, implementos e insumos agrícolas, pela proletarização da força de trabalho sob a forma predominante do trabalho temporário e pela centralização e concentração de capital e terra na produção agrícola. Nessa forma de atuação da agroindústria, como as esferas agrícolas e industrial diretamente submetidas ao mesmo capital, ocorre um processo de acumulação de capital tanto na agricultura como na indústria". CASTRO et alii (8).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Teoria geral da administração

A caracterização do modo capitalista de produção, explicitando as suas categorias fundamentais bem como as contradições inerentes ao seu funcionamento enquanto processo histórico, fornece os elementos para investigação sobre a teoria da administração e sua vinculação como subproduto do modo capitalista de produção.

BRAVERMAN (7) estudando as origens da administração, coloca que depois de criar novas relações sociais de produção com a concentração dos trabalhadores em fábricas, os capitalistas tiveram que extrair aquela conduta diária que melhor serviria a seus interesses, impondo sua vontade aos trabalhadores. Para ele administrar é fundamentalmente controlar.

"O verbo to manege (administrar, gerenciar), vem de "manus" do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras faze-lo praticar o manege. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote, e adestra

mento, desde o nascimento, para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se através da administração (management) em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas administrativos como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da administração", BRAVERMAN (7).

Lyndall Urwick, historiador do movimento administrativo e consultor administrativo assim se expressa sobre a natureza do problema :

"Nas oficinas do mestre medieval, o controle baseava-se na obediência que os costumes da época exigiam dos aprendizes e diaristas aos homens que os contratava para o servirem. Mas na fase posterior da economia doméstica, a unidade familiar industrial era controlada pelo tecelão, apenas na medida em que ele tinha de completar certa quantidade de pano de acordo com determinado padrão. Com o surgimento do moderno grupo industrial em grandes fábricas, em zonas urbanas, todo o processo de controle passou por uma revolução fundamental. Era agora o proprietário ou administrador de uma fábrica, isto é, o empregador, como veio a ser chamado, que tinha de obter ou exigir de seus empregados um nível de obediência e de cooperação que lhe permitisse exercer controle". URWICK (42).

Da parte dos trabalhadores não havia interesse pessoal, êxito da empresa a não ser sua própria subsistência. São as novas relações sociais que estruturam o processo produtivo e o antagonismo entre os que executam o processo e os que se beneficiam dele, os que administram e os que executam, os responsáveis pela nova situação.

O crescimento das fábricas separa as funções de administração das funções de execução.

"A inspetoria direta e contínua do trabalhador ou grupos de trabalhadores passou a ser agora função de uma classe especial de assalariados. O trabalho da vigilância transforma-se em função executiva". MARX (28).

O capitalismo liberal começa a ser substituído pelo capitalismo monopolítico. O número de trabalhadores assalariados cresce grandemente, portanto, torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra.

4.1.1. Taylor-Fayol

Taylor, oriundo de uma família de quaker, foi educado na estrita observação do trabalho, disciplina e poupança. Educado para evitar a " vaidade mundana, seja toda a ostentação, frivolidade, e uso das coisas sem propósitos práticos, ou que forem valiosas apenas por sua raridade, qualquer uso não consciencioso da riqueza, tal como gastos excessivos para necessidades não muito urgentes, e acima de previsão necessária das reais necessidades da vida e do futuro". WEBER, (44).

Para MALLAT & CUTÓ, a gravidade de sua vida, seu entusiasmo reformista pela substituição do empirismo pela ciência tem profundas raízes na sua formação familiar, onde encontrou "ambiente de pureza de vida sã, de ideal de emancipação humana não só no aspecto moral como também no intelectual, político e social". MALLAT & CUTÓ

(24).

Em Taylor dá-se a valorização positiva da indústria, da função do trabalho e do empresário no sistema social global. Isso também se deve à sua formação quaker. Pertencendo a uma das inúmeras seitas da Igreja Reformada que auto-escluiu-se da cidadania política ao recusar-se a prestar serviço militar, inabilitando-se portanto a nomeação de cargos públicos. Ela acompanha assim o destino das seitas marginalizados, ao fortalecer a tendência de envolver-se com particular empenho nas atividades econômicas. Daí a emergência de um quaker preocupado com a administração científica da empresa onde o empresário tem uma função providencial: sua prosperidade é consequência de uma vida santa, onde se concilia conferir lucros e conservar-se piedoso como se dá a conciliação da administração científica com o misticismo. "A administração científica não pode existir se não existe ao mesmo tempo um certo estado de espírito, o qual o engenheiro define em termos quase místicos. TAYLOR (39).

O messianismo administrativo de Taylor parte da função providencial do empresário, que existe para satisfazer os interesses gerais da sociedade e o particular do consumidor. Isso motiva a coletividade do aproveitamento intensivo das suas riquezas que a Providencia colocou em seu poder, racionalizando sua conduta, sua vida diária. Há em Taylor uma paidéia, um ideal de formação humana de um tipo de personalidade, consequência lógica da aplicação e vivência do sistema de Administração Científica do trabalho. Seu sistema acentua a virtude do ascetismo, a mentalidade entesouradora no que se refere ao dinheiro, a abstinência do álcool, o trabalho constan-

te com a figura do chefe enérgico, paciente e trabalhador, que incita a ambição do subordinado, condena a negligência e a dissipação . "De acordo com a ética quaker a vida profissional é uma prova de seu estado de graça que se expressa no zelo e método fazendo com que se cumpra a sua vocação. Não é um trabalho em si mas é um trabalho racional, uma vocação que é pedida por Deus". WEBER (44).

Para Braverman, a administração científica significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. "Faltam-lhe as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção . Ela parte não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da administração de uma força de trabalho refratária no quadro das relações sociais antagônicas..... Investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital". BRAVERMAN (7).

Taylor parte de um ponto de vista segundo o qual o interesse dos trabalhadores é o da administração, desconhecendo as tensões entre a personalidade e a estrutura da organização. Ele iniciou uma fase da ciência administrativa, em que as organizações passaram a ser vistas como a-históricas e de dentro-para-dentro desconsiderando aspectos mais amplos.

A análise de tempos e movimentos, base do taylorismo se foi recebida por um lado com agressividade pelos operários das indústrias em geral, por outro foi entusiásticamente recebida por capital

listas e administradores a serviço do capital. Taylor procura fazer com que os operários possam executar em ritmo mais rápido os mais pesados tipos de trabalho. Para isto seleciona dois dos melhores trabalhadores, isto é atípicos que "por sua robustez física tinham-se revelado dedicados e eficientes" TAYLOR (39), sendo porém de menor nível mental. Pressupondo uma visão negativa do homem, onde os indivíduos nascem preguiçosos e ineficientes, infantilizados e com baixo nível de compreensão. Taylor estuda as formas de controle que podiam ser aplicadas não apenas ao trabalho simples (reunir materiais dispersos, empilhar madeiras, transportar materiais, etc) , mas ao trabalho em suas formas mais complexas, sem exceção, como nas oficinas mecânicas, serviço de pedreiro e semelhantes. De todos esses ofícios, o de mecânico era o mais recente no tempo de Taylor. O mecânico começava com o desenho da peça, torneava, laminava, furava, aplainava, modelava, afiava as ferramentas, limava e, tanto na máquina, como em processos normais, ele concluía o trabalho de acordo com o desenho.

A quantidade variada de decisões a serem tomadas no curso do processo é, ao contrário de um trabalho simples como o de carregador, por sua própria natureza enorme. "O próprio Taylor trabalhou com doses variáveis, observa BRAVERMAN (7); a dureza do metal, o material da ferramenta de corte, a espessura do desbaste, a forma da ferramenta cortante, o emprego do lubrificante durante o corte , a profundidade do corte, a frequência do afiamento a medida que perdiam o gume, o ângulo de corte e de escapa da ferramenta, a suavidade do corte ou ausência de trepidação, o diâmetro do bloco a torner, a pressão da ferramenta, as velocidades, alimentações e potên -

cia acionadora da máquina. Doze variáveis, cada qual sujeitas a grande número de escolhas darão lugar com suas combinações e permutações possíveis a uma cifra astronômica. Dessas decisões do mecânico dependiam não só o apuro e acabamento do produto, mas também o ritmo de produção. Taylor começou uma série de experiências na Midvale Steel Company, no outono de 1880, que duraram vinte e seis anos, registrando os resultados de 30.000 a 50.000 testes e cortando mais de 340.000 quilos de ferro e aço em dez máquinas operatrizes diferentes, destinadas a seu uso experimental. Os dados foram sistematizados, correlacionados e reduzidos a forma prática no modelo que ele chamava "regra móvel" que determina a combinação ótima das escolhas para cada iniciativa nos processos mecânicos. TAYLOR (39).

Daí em diante os seus mecânicos eram obrigados a trabalhar de acordo com as instruções provenientes destes dados experimentais e não de acordo com seu próprio conhecimento, experiência ou tradição. Destas experiências, Taylor extraiu três princípios fundamentais para todo projeto avançado de trabalho ou engenharia industrial hodierna.

Primeiro princípio : dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores : "O administrador assume o cargo de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e ainda de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas... TAYLOR (39). A grande disparidade entre as atividades e as diferentes espécies de conhecimento que podem ser colhidos sobre elas, ilustra que para Taylor como para os administradores hoje - nenhuma tarefa é simples

ou tão complexa que não possa ser estudada com o objetivo de juntar nas mãos da administração pelo menos a informação conhecida pelo trabalhador que a executa regularmente. Com isto desaparece a situação em que os "empregadores adquirem sem próprio conhecimento de quanto dado tipo de trabalho pode ser feito num dia, a partir de sua própria experiência, que não raro aumenta de modo confuso com a idade pela observação casual e sistemática de seus homens, ou no melhor, dos registros que são conservados, mostrando o tempo mais breve no qual cada função pode ser executada. TAYLOR (39). Permite, observa BRAVERMAN (7), a administração descobrir e por em execução esses métodos mais rápidos e econômicos que os próprios trabalhadores, na prática de seus ofícios ou tarefas, aprendem e improvisam empregando apenas seu critério. BRAVERMAN (7) afirma que podemos denominar esse primeiro princípio de dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores. O processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores. Assim deve depender não das capacidades dos trabalhadores mas inteiramente das políticas administrativas.

Segundo princípio : separação de concepção e execução. "Todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto... TAYLOR (39). Para o ser humano, o aspecto essencial que torna a capacidade de trabalho, superior a do animal, é a combinação da execução com a concepção das coisas a serem feitas. " Um animal faz coisas de acordo com o padrão e necessidade da espécie a que pertence enquanto o homem sabe como produzir de acordo com o padrão de todas as espécies". MARX (28). A aranha tece, o urso pesca, o castor constrói diques e casas, mas o

homem é simultaneamente tecelão, pescador, construtor e mil outras coisas combinadas. Mas a medida que o trabalho se torna um fenômeno social mais que individual, é possível diferentemente dos animais, em que o instinto como força motivadora é inseparável da ação, separar concepção e execução. Essa desumanização do processo de trabalho, na qual os trabalhadores ficam reduzidos ao nível de trabalho em sua forma animal, enquanto isento de propósito e não pensável no caso de trabalho auto-organizado e automotivado de uma comunidade de produtores, torna-se aguda para a administração do trabalho comprado, observa BRAVERMAN (7). Pois se a execução dos trabalhadores é orientada por sua própria concepção, não é possível impor-lhes a eficiência muito lógica ou o ritmo de trabalho desejado pelo capital. Em consequência, o capitalista aprende desde o início a tirar vantagens desse aspecto da força de trabalho humano e a quebrar a unidade do processo de trabalho.

Para BRAVERMAN (7) este poderia ser chamado o princípio da separação de concepção e execução, melhor que seu nome mais comum de princípio de separação do trabalho mental e manual. Isso porque o trabalho mental, trabalho principalmente do cérebro, é também susceptível de concepção e execução conforme o mesmo princípio: o trabalho mental é primeiro separado do manual e depois subdividido rigorosamente de acordo com a mesma norma.

A primeira implicação deste princípio é que a ciência do trabalho de Taylor nunca deve ser desenvolvida pelo trabalhador mas pela administração. "Se coubesse, disse Taylor a comissão especial da câmara dos representantes, a qualquer operário descobrir

um meio novo e mais rápido de fazer o trabalho, ou se lhe coubesse revelar um novo método, os senhores podem perceber imediatamente que se torna de seu interesse guardar o desenvolvimento para si mesmo e não ensinar a outro o método mais rápido. É de seu interesse fazer o que os operários sempre fizeram, guardar os segredos do ofício para si mesmos e seus amigos. Esta é a velha idéia dos segredos do ofício. Os operários guardavam seu conhecimento para si mesmos em vez de desenvolverem uma ciência e ensiná-la a outros, tornando a propriedade pública". TAYLOR (39). Taylor explicita assim a noção de que o desenvolvimento dos métodos de trabalho pelos trabalhadores traz poucas vantagens para a administração. "Tanto a fim de assegurar o controle pela administração, assevera BRAVERMAN (7) , como baratear o trabalhador, concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho, e para esse fim o estudo dos processos do trabalho devem reservar-se à administração e o estudo dos trabalhadores, a quem seus resultados são comunicados sob forma de funções simplificadas, orientadas por instruções e que é seu dever seguir, sem pensar e sem compreender os raciocínios técnicos ou dados subjacentes".

Terceiro princípio: utilização do monopólio do conhecimento para controle do processo de trabalho. A noção fundamental de "tipos comuns de gerência, disse Taylor, é que cada operário tornou-se mais especializado em seu próprio ofício do que é possível a qualquer um ser na administração, e que em consequência os pormenores de como o trabalho será mais bem feito devem ser deixados a ele". Mas contraditoriamente acrescenta: "talvez o mais proeminente elemento isolado na administração científica moderna será a noção de tarefa.

O trabalho de todo operário é inteiramente planejado pela administração, pelo menos em um dia de antecedência e cada homem deve receber instruções escritas completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados ao fazer o trabalho. A administração consiste muito amplamente em preparar as tarefas e sua execução". TAYLOR (39).

Neste princípio o elemento essencial é o pré-planejamento e pré-cálculo de todos os pormenores do processo de trabalho, constituindo um monopólio do conhecimento, nas mãos da administração, para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

"A administração moderna veio a existir com base nesses princípios. Ergueu-se como um constrito teórico e como prática sistemática, ademais, no próprio período durante o qual a transformação dos processos de trabalho como especialidade em processos baseados na ciência, estava atingindo seu ritmo mais rápido. Seu papel era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista. Era para garantir que a medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulha-se ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da administração". BRAVERMAN (7).

Fayol segue a linha de Taylor. "Pode-se dizer que até agora o empirismo tem tomado conta da administração dos negócios. Cada chefe dirige a sua maneira, sem se preocupar em saber se há leis que seguem a matéria. É necessário introduzir o método experimental,

isto é, observar, recolher, classificar e interpretar os fatos. Instituir experiências. Impor regras." FAYOL (17).

Coloca proposição segundo a qual o homem deve ficar restrito a seu papel na estrutura ocupacional da empresa. Para Fayol, o conjunto das operações de toda a empresa pode ser dividido em seis grupos, a saber :

1. Operações técnicas : produção, fabricação, transformação;
2. Operações comerciais : compras, vendas, permutas;
3. Operações financeiras : procura e gerência de capitais;
4. Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas;
5. Operações de contabilidade: inventário, balanços, preços de custo, estatística, etc.
6. Operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle". FAYOL (14).

"É conhecida a fórmula da ordem material: um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar. A fórmula da ordem social é idêntica : Um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar" . FAYOL (14).

O elemento básico na teoria clássica da administração, em Taylor e Fayol, é o papel conferido à disciplina copiada nos modelos das estruturas militares, combinando a monocracia centralizada e hierárquica com a unidade de comando.

Os modelos administrativos de Taylor e Fayol correspondem à divisão mecânica do trabalho, onde o aparecimento de tarefas é a mola do sistema. Daí ser importante que o operário saiba muito a respeito de pouca coisa.

Conclusivamente esses modelos fundam-se na justaposição e articulação de determinismos lineares, fundados numa lógica assistemática que cria um sistema de obrigação devido à lógica interna. Daí operar uma racionalidade a nível de modelo, onde as operações de decomposição e análise, fundadas em aspectos microeconômicos, criam um sistema de coordenação de funções, donde emerge uma estrutura altamente formal. Seu comando é centralizado, fundado numa racionalidade burocrática, baseada na racionalização das tarefas, simplificação e intensificação do trabalho.

4.1.2. Escola de relações humanas

Taylor ocupava-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele. As escolas posteriores ocupavam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador no processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial. Os sucessores de Taylor encontram-se na engenharia de projeto de trabalho, bem como na alta administração; os sucessores de Mayo acham-se nos departamentos de pessoal e escolas de psicologia e sociologia industrial. O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios tayloristas enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da mão-de-obra para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizados. O taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam "relações humanas" e a "psicologia industrial" são as turmas de manutenção da maquinária humana. Se o taylorismo não existe hoje como escola distinta os seus

ensinamentos tornaram-se rocha viva de todo o projeto de trabalho . Para SOULE (38), o taylorismo como movimento distinto desapareceu na grande depressão dos anos 30, mas naquele tempo o conhecimento dele tinha-se difundido na indústria e seus métodos e filosofia eram lugares comuns em muitas escolas de engenharia e de administração". Também DRUCKER (11) corrobora tal ponto de vista, experimentando na prática direta como consultor administrativo: "administração de pessoal e relações humanas são coisas sobre que se escreve e fala toda vez que administração de trabalhadores e de trabalho são discutidos... Mas não são os conceitos subjacentes à efetiva administração do trabalhador e do trabalho na indústria norte-americana . Trata-se da administração científica focaliza o trabalho... De fato a administração científica é quase uma filosofia sistemática do trabalhador e do trabalho. Ao mesmo tempo, ela pode ser considerada a mais poderosa e durável contribuição que a América fez para o pensamento ocidental desde os Documentos Federalistas".

A mudança de condições de trabalho leva à mudança dos modelos administrativos, observa TRAGTENBERG (40).

A evolução do trabalho especializado, como situação transitória entre o profissional e o sistema técnico de trabalho, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção mais que a habilidade profissional, inauguram a era pós-industrial.

O conjunto volta na empresa a ter prioridade sobre as partes: então ela alcança alto nível de automação. Efetua-se a mudança do operário produtivo para o de controle. A nova classe operária vai

caracterizar-se pelo predomínio de funções de comunicações sobre o de execução.

Numa fábrica automatizada, torna-se impossível manter uma hierarquia linear simples (modelos Taylor-Fayol): são necessários especialistas funcionais que devem comunicar-se entre si. O princípio organizacional não se estrutura na hierarquia de comando; ele se define na tecnologia que requer a cooperação de homens de vários níveis hierárquicos e qualificações técnicas.

O operário de controle, nesse sistema, só poderá ser considerado elemento qualificado, na medida em que decodifica os sinais observados. O sistema técnico de trabalho liga-se as formas de organização. Daí a possibilidade de divisão de funções mais dinâmicas.

A elevação do nível de cultura e abandono do nível taylorista que separa radicalmente, no trabalho, concepção de execução, são fatores que permitirão maior utilização de mão-de-obra.

Passando a sociedade norte-americana da fase inicial de sub-consumo e acumulação à fase de abundância e alta produtividade, resolvidos os problemas econômicos mais imediatos, tem lugar na empresa os problemas humanos que começam a ser atendidos. É quando se dá o surgimento da Escola das Relações Humanas com Elton Mayo; é quando no quadro da micro-empresa, a direção não é função unificada de organização e coordenação, mas sim ponto de união em que se combinam as exigências políticas e funcionais da empresa. Conforme TRAGTENBERG (40), " a política das relações humanas é excessivamente polida para ser honesta... Relações humanas significa agir sobre indivíduos e grupos para provocar neles as atitudes que convém à

empresa.

A política das relações humanas não implica em anular a preocupação com relações sociais, negando a dimensão econômica e política dessas relações. Fazer relações humanas é, no jargão da escola, formar em profundidade para chegar a um comportamento de maturidade. Com relações humanas surge a empresa educadora de homens, pois parte-se da noção de que a experiência das responsabilidades do trabalhador tem valor formativo, mas deixam a cargo da empresa e a seus conselheiros agir sobre os que processam a formação... O executivo procura identificar-se com dois campos em luta, capital e trabalho. Os da alta hierarquia identificam-se com o patronato, os supervisores identificam-se com os operários e funcionários administrativos.

Assim, relações humanas, relações trabalhistas ou industriais designam uma prática empresarial surgida entre as décadas de 20 e 30 após a revolução Russa e a Recessão, como adequação patronal ao desenvolvimento da empresa capitalista na sua fase monopolista, que reduzia o esforço físico da mão de obra e aumentava o desgaste nervoso, reduzindo a produtividade e aumentando a rotatividade de de mão-de-obra.

No período compreendido entre 1924 e 1936, Mayo realiza experiências com iluminação do local de trabalho, verificando que maior produtividade dos trabalhadores não dependia desse fator. Em Hawthorne retirando privilégios concedidos a uma turma de montadores de relés, constataram que a produtividade crescera e que a solidariedade desenvolvida no processo de trabalho tornara-se elemento de maior produção e posteriormente "não-diretiva", percebe os efei-

tos que a mesma possui: alivia tensões, diminui os níveis de queixas.

Em 1931, Mayo, estudando as inter-relações de uma equipe de soldados verificou a existência de dois níveis: as relações condicionadas pela organização técnica da produção e as relações que constituem a organização social da empresa, constatando o peso do informal e do espontâneo na organização burocrática. Como o peso do informal pode se opor ao formal, Mayo tratou de domesticá-lo, especialmente se o líder informal é atendido no que se refere ao ritmo de trabalho.

A grande preocupação de Mayo é dominar os conflitos, dominar a "cisão da alma" que se dá na empresa, instituindo sólidas relações sociais e cooperações espontâneas. Para ele "o conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social" MAYO (30). A arte das relações humanas passa a ser sinônimo da arte da cooperação. Para Mayo a cooperação dos operários reside na aceitação das diretrizes da administração, representando um escomoteamento das situações do conflito industrial. Nesse sentido ele continua a linha clássica taylorista, este acentuava o papel da contenção direta, aquele substituindo-a pela manipulação.

Em resumo o esquema de Mayo fundamenta-se numa aproximação existencial (Hawthorne), a procura de uma compreensão dinâmica e global, valorização do informal, portanto na comunicação afetiva e simbólica levando a noção das dinâmicas de grupos, acentuando o papel da negociação e do compromisso, elaborando uma visão otimista do homem, uma pedagogia em nível grupal e uma ação que virá mais a formação do que a seleção". "A escola das relações humanas, conclui

TRAGTENBERG (40) aparece como uma ideologia manipuladora que acen - tua a preferência do operário pelos grupos informais fora do trabalho, quando, na realidade, o operário sonha com a maior satisfação : largar o trabalho e ir para casa. Valoriza símbolos baratos de pres - tígios, quando o trabalhador prefere a estes, melhor salário. Essa escola procura acentuar a participação do operário no processo deci - sório, quando a decisão já é tomada de cima, a qual ele apenas re - força. Em suma as categorias básicas da teoria da administração são históricas, isto é, respondem a necessidades específicas do sistema social. A teoria da administração é ideológica na medida em que.... vincula-se as determinações sociais reais, enquanto técnica por mediação do trabalho e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo defor - madamente o real, enquanto ideologia burguesa".

4.1.3. Administração burocrática: Empresa e Estado

A burocracia constitui uma camada social que é a expres - são mais acabada da ideologia neocapitalista que veio compor a nova ideologia burguesa na situação pós-liberal. Esta ideologia burguesa apresenta interpretações das transformações estruturais ocorridas na economia capitalista contemporânea em termos de solução sociali - zante, sendo a ótica marxista da luta de classes obscurecida ou de - formada em favor de uma concepção idealista do Estado, da interven - ção pública e do planejamento. Genericamente observa-se uma burocrá - cia estatal constituída pelo funcionalismo público e outras empresa - rial constituída pela estrutura gerencial.

A administração enquanto organização formal burocrática , realiza-se plenamente no Estado, antecedendo de séculos ao seu surgimento na área empresarial. Enquanto o capitalismo industrial estruturando a empresa burocrática, encontrou nos vários modelos da teoria geral da administração de Taylor aos sistemáticos num modelo explicativo, no século XX, a transição das sociedades industriais , a indústria gerou um modelo recorrente do modo de produção asiático, neste século unido à máquina. Daí a emergência da burocracia como poder funcional e político, elemento típico das civilizações orientais em plena era cibernética. Foi Hegel que no plano lógico, operacionalizou o conceito "burocracia" em nível de Estado e de empresa. Estudou a burocracia enquanto poder administrativo e político, formulando o conceito: "onde aparece o Estado como organização acabada, considerado em si e por si, que se realiza pela união íntima do universal e do individual" HEGEL (20).

Para HEGEL (20) o Estado como "realidade moral", como "síntese do substancial e do particular, contém o interesse universal enquanto tal, que é sua substância, deduzindo-se então ser o Estado a "instancia suprema que suprema que suprime todas as particularidades no seio de sua unidade. Sendo o Estado para Hegel a "realidade em ato" da liberdade concreta que se conhece, pensa e realiza pelo fato de sê-lo, sua finalidade é a integração dos interesses particulares e individuais. Essa integração não suprime a autonomia (interesse geral) e a sociedade (conjunto de interesses comparativos e particulares). Essa autonomia manifesta-se na existência de interesses particularidades das coletividades que pertencem à sociedade civil e que estão fora do universal em si mesmo e por si do Estado"

e são administrados pelas "corporações nas comunas e em outros sindicatos e classes por suas autoridades: presidentes e administradores. Esses negócios, que eles cuidam, representam a propriedade e o interesse dessas esferas particulares", HEGEL (20) o que não impede a transitividade do espírito corporativo da burocracia empresarial privada, a públicos do Estado, na medida em que ela "nasce da legitimidade das esferas particulares e transforma-se internamente, ao mesmo tempo, em espírito do Estado pois encontra nele o meio para atingir os fins particulares" HEGEL (20).

Hegel procura sintetizar na corporação, entendida como burocracia privada, e no Estado, entendido como burocracia pública acabada, as múltiplas determinações que levam à tensão entre o interesse particular e o universal do Estado, na existência da burocracia que pressupõe as corporações, ela enquanto burocracia estatal é o formalismo de um conteúdo situado fora dela, a corporação privada.

O objetivo do Estado torna-se o objetivo da burocracia, cujo espírito é o segredo mantido no plano interno pela rigidez hierárquica no fluxo de comunicação, e pelo seu caráter de corporação fechada, no plano externo. Encontramos assim em Hegel as determinações conceituais que permitem a análise da burocracia do Estado, de burocracia enquanto poder político que antecede em século e emergência da burocracia determinada pelas condições técnicas da empresa capitalista, oriunda da revolução industrial.

Na fase monopolística do desenvolvimento do capitalismo Weber constitui o teórico clássico da burocracia. É a categoria básica de seu pensamento, opondo-se em determinado sentido à classe social,

encobrendo as relações entre classes, que são substituídas pelo autor em termos de relações de autoridade. Esta burocracia expressa a forma mais nítida de seu tipo ideal: a dominação racional legal, que ele por sua vez vincula ao capitalismo.

"Para Weber, a categoria explicativa do capitalismo, a racionalidade formal, permite conceber o capitalismo como sistema racional, se pensado em termos de coerência na relação dos meios e dos fins visados. A burocracia surge como expressão dessa racionalidade e caracteriza-se pelo predomínio do formalismo. Daí a necessidade de regulamentos e normas escritas que prevêm de vários processos de relacionamento, informação e decisão na hierarquia burocrática, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros". COVRE (10).

A burocracia traçada por Weber tem as seguintes características :

1. Atribuições de funcionários fixadas oficialmente por regras ou disposições administrativas.
2. Hierarquia de funções integradas em um sistema de mando, de tal modo que em todos os níveis há uma supervisão dos inferiores pelos superiores.
3. Atividades administrativas manifestadas e baseadas em documentos escritos.
4. As funções pressupondo aprendizado profissional, com treinamento especializado.
5. O trabalho do funcionário exigindo que ele se consagre

inteiramente ao cargo que ocupa (dedicação plena e tarefas específicas).

6. Acesso à profissão sendo ao mesmo tempo acesso à uma tecnologia particular.

COVRE (10) afirma que "esta burocracia estabelece relações de autoridade, e é a expressão da eficiência, da lógica, da razão técnica. Seus componentes devem atuar *sine ira et studio*, escoimadas de quaisquer sentimentos, mantendo clara a separação entre o cargo e o homem". É importante ressaltar do pensamento de Weber que "o grande instrumento da superioridade da administração burocrática é este: o saber profissional especializado, cujo caráter imprescindível está condicionado pelos caracteres da técnica e da economia moderna de produção de bens".

Segundo Weber "no tipo racional é questão de princípio que os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração... Além disso, existe em princípio, completa separação entre a propriedade da organização, que é controlada dentro da esfera do cargo e a propriedade pessoal do funcionário, acessível ao seu uso primário. Existe uma separação correspondente entre o lugar onde são executados as funções oficiais, o bureau, a domicílio. MERTON (31).

A administração burocrática, na conceituação Weberiana, significa fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber técnico e da prática que adquirem no serviço.

4.1.4. Burocracia e ideologia burguesa

As teorias da sociedade gerencial, burocracia e tecnoestrutura manifestam a ideologia burguesa da fase pós-liberal.

"Ao utilizarmos ideologia, fazemo-lo como forma de consciência social, correspondente a uma estrutura econômica determinada bem como no sentido gramsciano de "cimento" que unem toda a estrutura social e permeia as relações sociais, seja na infra-estrutura - as relações de produção, ou na super-estrutura - as relações de poder, no sentido de manter o predomínio da classe dominante, como visão do mundo organizativa desta classe. Neste sentido podemos aprender a ideologia neo-capitalista. A burocracia especializada, como expressão dessa ideologia, atua nos dois níveis : no primeiro como componente do quadro gerencial da empresa, e principalmente no segundo, no Estado, a cujas funções específicas foram acrescentadas a intervenção pública e planejamento". COVRE (10).

Os criadores dessa ideologia seriam o que GRAMSCI (19) denominou intelectuais orgânicos ainda que da própria classe burguesa. Embora expressem os interesses do grande capital não estiveram e não estejam ligados, diretamente, a este, mas sim a certas forças culturais, e constituam "não somente aquelas forças culturais que eram e são a expressão subalterna do grande capital, mas que se antecedem a esses interesses e foram por isso criticados". GRAMSCI (19).

Os traços ideológicos, nesta fase neocapitalista, são sinteticamente, ao nível político, as relações de poder sofrem abalo, um temos de ser um Estado capitalista, que representa os interesses,

fundamentais da classe burguesa. O desenvolvimento do Estado interacionista, ou seja, a intervenção governamental em âmbitos diversos, como o planejamento econômico, serviços de bem estar, de instituições de defesa dos consumidores, a pós revitalização dos sindicatos em novas bases e com novas funções, cria a imagem de um Estado que reduz a importância tradicional da riqueza privada e assegura a supremacia da justiça social e de uma nova democracia.

Ao nível econômico, desmoronam-se as relações de produção capitalista, desde que a posse privada dos meios de produção perdem seu significado real, com a separação da direção e da propriedade da empresa, bem como a qualificação gradual da mão de obra e sua incorporação na espécie de nova classe na composição de uma empresa cooperativista. Infunde-se à indústria um novo sentimento de responsabilidade social, que caminha paralelo à não necessidade de lucro. Esta perspectiva ideológica diz respeito a uma participação crescente dos técnicos e operários qualificados na direção da empresa devido a:

1. Separação do controle e da propriedade da empresa
2. Um novo tipo de empresa "esclarecida" que pode dispensar o lucro.

"Esta tese da co-participação refere-se a ideologia integração do trabalhador na empresa, que se apega ao desenvolvimento dos novos tipos de relações entre dirigentes e trabalhadores, no quadro dos novos sistemas de organização e de remuneração do trabalho, ou a promoção dos trabalhadores a uma 'co-responsabilidade' na persecussão dos objetivos da produção da empresa capitalista ou finalmen

te a transformação dos trabalhadores em poupadores e co-acionistas. Trata-se, na realidade de manter a alienação operária e de aumentar sua expansão com as novas conquistas da tecnologia. Elaborar-se a chamada "filosofia da produtividade" de economizar o tempo de trabalho, de prender o operário a empresa". COVRE (10).

Um conceito imprescindível para a compreensão deste fenômeno é o de mais-valia relativa. — 7 196

"Suponhamos agora uma jornada de trabalho cuja extensão e cuja repetição em trabalho necessário e em trabalho excedente sejam dadas. As linhas a-c, ou seja a-b-c, representam por exemplo, um dia de trabalho de 12 horas; o segmento b-c, 2 horas de trabalho excedente. Como aumentar a produção de mais-valia, isto é, como prolongar o trabalho excedente, sem prolongar a-c ou independentemente de qualquer prolongamento a-c? (...). A extensão do trabalho excedente de b-c para b'-c', de 2 para 3 horas é evidentemente impossível, se ao mesmo tempo não for contraído o trabalho necessário de a-b para a'-b', de 10 para 9 horas. A prolongação do trabalho excedente corresponderá à redução do trabalho necessário, ou parte do tempo de trabalho que o trabalhador até agora utilizava realmente em seu benefício transforma-se em tempo de trabalho para o capitalista. O que muda não é a duração da jornada de trabalho mas seu modo de repartir-se em trabalho necessário e trabalho excedente. (...) Com o valor desses meios de subsistência tem-se o valor da força de trabalho, e dado o valor de sua força de trabalho tem-se a duração diária do trabalho necessário. Obtém-se a magnitude do trabalho excedente, subtraindo-se da jornada de trabalho o tempo de trabalho neces

sário (...). Dada a duração do dia de trabalho o prolongamento do trabalho excedente tem de ser decorrência de haver contraído o tempo do trabalho necessário, e não o contrário dessa contração sem uma decorrência do prolongamento do trabalho excedente. Em nosso exemplo, o valor da força de trabalho deve diminuir realmente (...) de modo que se produza em 9 horas a mesma quantidade de meios de subsistência que antes se produzia em 10. Isto, porém, é impossível sem aumentar a produtividade do trabalho (...). É mister que se transformem as condições técnicas e sociais do processo de trabalho, a fim de aumentar a força produtiva do trabalho. Só assim pode com o valor da força de trabalho e reduzir-se a parte do dia de trabalho necessário para produzir este valor. Chamo de mais-valia absoluta a produzida pelo prolongamento do dia de trabalho, e de mais-valia relativa a decorrência da contração do tempo de trabalho necessário e da correspondente alteração na relação quantitativa entre as partes componentes da formação de trabalho (...). O valor de uma mercadoria não é determinado pela quantidade de trabalho que lhe dá a última forma, mas também pela quantidade de trabalho contida em seus meios de produção (...). Poupança de trabalho por meio de desenvolvimento da produtividade do trabalho não tem como fim atingir, na produção capitalista, a redução da jornada de trabalho. Seu objetivo é apenas reduzir o tempo de trabalho requerido para produzir determinada quantidade de mercadoria. Que o trabalhador produza agora em uma hora, 10 vezes mais mercadorias que antes, precisando de 10 vezes menos tempo de trabalho para produzir cada unidade não impede que o capitalista continue fazendo-o trabalhar 12 horas para produzir nessas 12 horas, 1200 unidades em vez de 120 anteriores .

Sua jornada de trabalho pode mesmo ser simultaneamente prolongada, de modo a produzir, em 14 horas, 1400 unidades". MARX (28).

Na realidade, o modo de administrar "moderno", em suas determinações últimas, não difere de seus anteriores. A busca ao lucro era primordial como é atualmente e a oposição produtividade-lucratividade não tem sentido, vincula-se sua colocação da nova ideologia da diferença entre as empresas geridas profissionalmente e as administradas pelo proprietário, em termos de oposição entre duas formas de distribuição de lucro". COVRE(10).

Na verdade os benefícios extra-salariais e de bem estar para a comunidade podem ser uma necessidade do capital, ou uma forma de prender o empregado especializado a empresa.

" Numa economia capitalista, o crescimento nunca poderá opor-se como meta à acumulação do capital e a realização de lucros. O administrador "moderno" responsável terá provavelmente como meta um lucro "razoável", ao invés de sua maximização a curto prazo. Com este procedimento, não estará ignorando as pressões do mercado, nem agindo de modo tão diferente de seus predecessores do século XIX . Os dividendos não podem ser demasiadamente baixos, pois futuramente tornar-se-á difícil atrair compradores para as ações e o administrador responsável preferivelmente desejará que exista uma ampla margem de segurança entre a sua empresa e as ameaças de tomada de controle com o tribunal de insolvência." COVRE (10).

Objetivamente, a contestação da tese da empresa "pensante", cooperativa, que pode dispensar o lucro, está na própria lógica da economia de mercado, ou seja, as decisões dos administradores terão

de ser justificadas em termos de mercado assim como o insucesso no mercado frustrará todo tipo de ambição pessoal, ameaçará privar os administradores de sua função de administrar.

4.1.5. Administração sistêmica

O desenvolvimento proporcionado à ciência pelo modo capitalista de produção nos países industrializados, teve como consequência o aparecimento de máquinas automáticas, programadas e complexos sistemas de computadores. Assim, a empresa capitalista passa a ser concebida como um sistema aberto em interação com o ambiente, porém visualizada como uma estrutura autônoma com capacidade de reprodução e crescimento. Essa fase do desenvolvimento dos meios de produção do modo capitalista de produção gerou como subproduto, a nível de super-estrutura, a teoria da administração de sistemas.

A abordagem sistêmica tem por objetivo representar de forma objetiva e compreensiva, o meio em que tem lugar a tomada de decisões, pois ela seria mais objetiva se se contasse com uma descrição concreta do sistema da empresa bem como do conjunto de sistemas com o qual inteage. A teoria concebe a empresa como um sistema social de relações culturais, reconhecendo a existência tanto de uma organização formal, como de uma organização informal dentro de um sistema total integrado. A empresa por sua vez apresenta subsistemas e funções que compoem o sistema informativo decisorial e atuam em um sistema ambiental dinâmico sujeito a rápidas mudanças. O sistema operativo da empresa deve ser estruturado de maneira que administre seus próprios insumos, controle sua própria atividade, avalie e

modifique o sistema se necessário. Os insumos necessários são fornecidos por grupos diferentes. A informação técnica constitui a base da informação de controle sobre a execução do processo. A informação técnica e a de processamento são as utilizadas pelo sistema de provisão de materiais para determinar quais os necessários e fornecê-los ao sistema operativo.

A administração, portanto, é o processo no qual os recursos desorganizados e dissociados (pessoal, bens e dinheiro) se integram em um sistema para alcançar o objetivo.

O modelo sistêmico de administração reproduz as condições de exploração do homem pelo homem: apenas seu discurso muda em função de determinações científicas. Apresenta, conforme TRABTENBERG (40), seus enunciados parciais (restritos a um momento dado do modo de produção capitalista) tornando absolutas as formas hierárquicas da burocracia capitalista, onde o capital é encarado como bem de produção inerente ao processo produtivo, trabalho complemento do capital, a maximização do lucro como objetivo da empresa, expressão natural da divisão do trabalho. Em suma, a teoria dos sistemas naturaliza a razão técnica condicionada historicamente, otimiza o atual como sendo o desejável, projeta para o futuro a lógica de industrialização automatizada sob o capitalismo monopolista.

4.2. Administração Rural e Extensão Rural

4.2.1. Origens da Extensão Rural nos Estados Unidos

Após a guerra da Independência dos Estados Unidos existiu um

sistemático e consciente esforço para melhorar a agricultura através da investigação, experimentação e educação. O veículo principal do incremento agrícola foram as sociedades de agricultores, como a sociedade de agricultores da Philadelphia, em 1785. Seu propósito foi promover um incremento dos produtos da terra. A idéia de organizar essas sociedades a nível estadual e nacional difundiu-se rapidamente, em começos do século XIX, existiam dezenas dessas sociedades, especialmente nos estados do norte dos Estados Unidos.

A finalidade destas sociedades era discutir entre seus membros os problemas agrícolas e, em certas ocasiões, contava com a assistência de técnicos das universidades.

Paralelamente, existia um amplo movimento de educação popular entre adultos e crianças, depois de 1830. Centenas de escolas e colégios davam instrução agrícola entre 1830 e 1860. Em 1862, o governo federal aprovou a lei que criava os Land Grant College, continuando o movimento de educação popular, a experimentação, e a extensão, concentrada nessas instituições. Os professores eram encarregados de levar até aos agricultores os ensinamentos.

Em 1887, aprova-se a lei Hatch que outorgou fundos federais para estações experimentais. Houve assim um grande impulso à experimentação com a divulgação de resultados aos agricultores.

O primeiro empregado como instrutor permanente foi nomeado em 1906, no Texas, para organizar o combate ao gorgúrio do algodão e efetuar demonstrações práticas de melhores métodos agrícolas.

Posteriormente, a sociedade de agricultores começou a requerer especialistas, pagos com os fundos estaduais e federais.

Em 1914, havia cerca de 859 agentes rurais e 279 agentes de economia doméstica em 15 Estados do Sul e 210 agentes rurais em outros Estados, conforme cita BECHARA (6). Foi aprovado pelo Congresso o "Smith-Lever Act" que significou a concessão de fundos federais para estabelecer o sistema de extensão com parte integral dos fundos federais nos colégios de agricultura e às Estações experimentais. Este sistema foi denominado "Serviço de Extensão Rural Cooperativa". A lei delimitou a área de responsabilidade de várias agências e formulou uma política de cooperação. Foi estabelecido que a Secretaria da Agricultura seria a agência com autoridade e responsabilidade de todo o sistema, embora o trabalho de Extensão ficasse sob a autoridade dos colégios agrícolas. Conforme diz a lei..." com o fim de difundir, entre o povo dos Estados Unidos, informação útil e prática sobre assuntos que dizem respeito à agricultura e economia doméstica e fomentar a aplicação dos mesmos, podem ser organizados, em conexão com os colégios ou colégio de cada Estado... o trabalho de extensão agrícola, o qual deverá ser desempenhado em cooperação com o Departamento Federal de Agricultura... Aquele trabalho cooperativo de extensão agrícola consistirá em dar demonstrações práticas e instruções sobre agricultura e economia doméstica a pessoas que não frequentam os colégios de agricultura". Citado por BECHARA (6).

Segundo BECHARA (6), o papel das estações ou institutos experimentais é experimentar e pesquisar aqueles conhecimentos técnicos necessários para que haja uma boa produção econômica. Os conhecimentos e dados são levados aos produtores rurais. Esta ação de levar aos produtores rurais aquilo que os institutos experimentais

concluíram, chama-se extensão. Quer dizer, estender os conhecimentos adquiridos nos campos experimentais aos produtores.

A origem histórica da extensão rural nos Estados Unidos fundamenta-se portanto no princípio da divisão social do trabalho implementada pelo modo de produção capitalista. Os produtores rurais por um lado e os profissionais do ensino por outro, pesquisando e colhendo dados para que os agentes os levem aos produtores. Persistindo tal tendência, os produtores não serão pesquisadores e coletores de dados (trabalho intelectual) e os pesquisadores e agentes não serão produtores (trabalho braçal - mecânico).

Históricamente, os serviços de Extensão Rural tiveram sua origem marcada pela necessidade de especialistas que pesquisasse, em centros de estudo e experimentação, a solução para os problemas dos produtores. Tal necessidade histórica parece conduzir a implementação dos princípios administrativos de Taylor. Em primeiro lugar, dissocia o processo de trabalho na produção rural das especialidades dos trabalhadores rurais. O agente da extensão assume a tarefa de reunir todo o conhecimento, classificá-los, reduzi-lo a regras para os produtores rurais. Estas devem depender não de suas capacidades mas inteiramente das políticas de extensão.

Segundo TAYLOR (38) todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina (fazenda) e centrado no departamento de planejamento ou projeto (colégios, centro de pesquisa, agentes de extensão, etc...). Separa-se assim a concepção e a execução.

Os princípios da extensão outorgados pela lei Smith - Lever coincidem com o princípio da utilização do monopólio de conhecimen-

to para controle do processo de trabalho na produção rural.

4.2.2. A Extensão Rural na América Latina

Após a consolidação da Extensão Rural no Estados Unidos , o governo americano tomou iniciativas no sentido de difundir tal modelo de serviço junto aos países sub-desenvolvidos. Dessa forma , em 1838 foi criado em Washington o Institute of Inter-American Affairs com fins de coordenar trabalhos de intervenção econômica nesses paí ses, especialmente aos da América Latina, incluindo em seu programa trabalhos de Extensão Rural e crédito supervisionado.

Segundo ANSORENA (5), quando o serviço de Extensão Agrícola se estende à América Latina, faz-se através de especialistas norte-americanos que chegaram aos diferentes países cumprindo contratos bilaterais de assistência técnica, firmados pelos respectivos gover nos.

Apesar das diferenças culturais, geográficas e administrati vas dos diversos países entre si e destes com os Estados Unidos , foi um fato que a política, filosofia e funções da organização de Extensão foram estabelecidos sob os mesmos princípios na América La tina, mediante um transplante mecânico. Sendo assim, a análise ante rior feita sobre os princípios e filosofia que orientam a Extensão nos Estados Unidos é válida para a da América Latina com sérias agr vantés.

A situação latino-americana apresenta um processo diferente em sua dinâmica, conteúdo e contexto histórico. O predomínio do la-

tifúndio concentra em poucas mãos a terra, explorada com técnicas arcaicas. Por outro lado a reinversão na agricultura é muito escassa e o capital acumulado emigra para fortalecer as indústrias, que oferecem maior segurança, ou para o exterior.

A sociedade rural é muito heterogênea em valores e motivações para o trabalho. O desenvolvimento agrícola não teve sua origem nas instituições educativas. O ensino e a educação agrícola não interviram no processo do desenvolvimento, a tecnologia é importada. Todas essas caracterizações não existiram nos Estados Unidos.

4.2.3. Implantação da Extensão Rural no Brasil

No Brasil, a Extensão Rural data de 1948, em plena vigência da guerra fria, quando o Plano Marshall recuperava a economia européia, quando os interesses econômicos políticos e militares americanos eram intensos com relação ao Brasil. Já em 1947, o governo Dutra participara da Conferência Interamericana para a manutenção da paz e da Segurança do Continente, ocasião em que foi elaborado o Tratado Interamericano de Assistência Recíproca (TIAR). Em 1948 o Brasil participa da criação da Organização dos Estados Americanos, (OEA). Neste mesmo ano a Comissão Mista Brasil-Estados Unidos, também chamada Missão Abbink, iniciou os estudos para identificar os principais pontos de estrangulamento da economia brasileira com a intervenção técnica e financeira das empresas e do governo dos Estados Unidos. Com base nesses estudos, a Comissão apresentou recomendações e subsídios para a formulação da política econômica governamental do país.

Dentre os pontos de estrangulamento identificados pela Comissão, destacam-se o desequilíbrio entre o desenvolvimento agrícola e a indústria, mediante a insuficiente oferta de gêneros alimentícios nos centros urbanos, o que resultava em efeitos infracionários, observa IANNI (21), encarecendo assim a mão de obra. Importa salientar, constata GRAÇA (18), que o interesse demonstrado pelo governo americano em aprofundar as relações econômicas e políticas com o Brasil, sob o rótulo de "ajuda técnica e financeira para o desenvolvimento" tem suas razões a partir das necessidades geradas no contexto do capitalismo mundial no período de pós-guerra.

Segundo IANNI (21) a "Doutrina Truman" e o Ponto Quatro fazem parte do mesmo movimento histórico que produz a Missão Abbink e o Programa de Metas".

Portanto, as diretrizes que orientaram a política externa dos Estados Unidos, dirigida para os povos coloniais e dependentes, tinham suas origens nos interesses políticos e econômicos do próprio governo e das grandes empresas desse país, substituindo a hegemonia dos países imperialistas europeus, arrazados pela guerra e pela supremacia norte-americana.

Assim, em 6 de dezembro de 1948, o governador do Estado de Minas Gerais, Dr. Milton Soares Campos e a American International Association for Economic and Social Development (AIA) assinam um convênio com o objetivo de desenvolver um programa de Crédito Supervisionado, para atender os pequenos e médios agricultores deste Estado, introduzindo no Brasil uma inovação: assistência técnica vinculada ao crédito rural e, simultaneamente, assistência do lar.

Para tanto, o trabalho era desenvolvido por uma equipe formada por um técnico da área de agricultura e uma técnica da área de economia doméstica. A título de ajuda técnica e financeira, os documentos explicitam objetivos tais como aumento da produção agrícola e elevação do padrão de vida do homem rural, sua família e sua comunidade. Para a execução do programa cria-se uma organização : Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR), que em 1949 iniciava seu trabalho nos municípios de Pedro Leopoldo, Santa Luzia , Ubá e Curvelo.

FONSECA (15) afirma que na fase inicial da implantação do Serviço de Extensão Rural no Brasil, o método de organização e administração adotados seguiu o modelo norte-americano, conhecido como "Farm and Home Administration" (FHA) que consistia na elaboração do nível técnico do trabalho agropecuário e à promoção da melhoria das condições de vida das famílias rurais, tendo como suporte financeiro o crédito rural supervisionado. Nesse período inicial de trabalho, continua o autor, a Extensão Rural definia como público, objeto de ação, os pequenos proprietários rurais.

4.2.4. Administração Rural e Extensão Rural no Brasil - Análise de documentos

4.2.4.1. ACAR, Manual de Instruções e Circulares (1)

Em 27 de novembro de 1956 foi firmado um convênio entre o "Governo do Estado de Minas Gerais e a American International Association (AIA) para o prosseguimento do sistema de crédito que visa

proporcionar o aumento da produção agro-pecuária e a concessão de outros benefícios à Comunidade Rural para o período de 1957 a 1959". ACAR, Manual de Instruções e Circulares (1).

Este convênio, assinado pelo Sr. Governador José Francisco Bias Fortes e pelo Sr. Henry Wight Bagley da AIA, foi a renovação do convênio de 8 de novembro de 1954 que por sua vez foi a renovação do convênio original de 6 de dezembro de 1948.

O convênio de 1956 após afirmar que tem as mesmas finalidades dos anteriores, divide-se em doze cláusulas, sendo que a segunda define os objetivos e filosofia do convênio.

" A fim de secundar os propósitos e os esforços do Governo do Estado, em prol do progresso econômico e social de Minas e do Brasil, e tendo em vista os diversos planos comuns do governo e da AIA a este respeito, a Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) prosseguirá tendo como objetivo principal intensificar a produção agropecuária e cuidar do melhoramento das condições econômicas e sociais da vida rural. Este objetivo se cumprirá mediante apoio técnico e financeiro através da continuação dos atuais sistemas de ;

a) Extensão Rural, visando levar às famílias rurais através da ação educativa direta os conhecimentos necessários à melhoria das práticas agrícolas e de economia e à modificação dos seus hábitos e atitudes como meio de atingir melhores níveis sócio-culturais e econômicos.

b) Crédito Rural supervisionados, visando habilitar técnica, econômica e socialmente, os pequenos e médios produtores e me -

lhorar as condições de vida pelo uso do crédito baseado no planejamento administrativo das atividades agropecuárias e domésticas e de ensinamentos técnicos proporcionados através da supervisão subsequente. "ACAR, Manual de instruções e circulares (1).

A terceira cláusula estipula a prorrogação por tempo indeterminado a duração da Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR).

A quarta dispõe sobre as obrigações financeiras das partes para a manutenção da ACAR, tendo o governo do Estado comprometido a contribuição de trinta milhões para o ano de 1957; quarenta milhões para o ano de 1958 e cinquenta milhões para o ano de 1959. A American International Association se compromete a fornecer vinte e cinco mil dólares durante estes anos, sem serviços técnicos representados pelo custo de seu pessoal técnico colocado à disposição da ACAR.

A AIA compromete ainda a colocar à disposição da ACAR durante o mesmo período mais vinte e cinco mil dólares por ano, em Nova Iorque, para a importação de veículos e peças para reposição para uso exclusivo na manutenção e expansão de seu programa.

As cláusulas quinta, sexta e sétima determinam a organização administrativa da ACAR. A Associação será dirigida por uma Junta Administrativa composta de dois membros designados pelo governo mineiro e dois membros designados pela American International Association, sendo que o Presidente e Secretário da Junta Administrativa serão eleitos entre os representantes do governo do Estado enquanto que o Diretor Executivo da ACAR será designado pela American

International Association.

A sexta cláusula enuncia as atribuições da Junta Administrativa :

1. Aprovar os planos de trabalho da ACAR;
2. Aprovar a escolha dos municípios ou zonas onde a ACAR vai funcionar;
3. Aprovar ou não o orçamento global dos gastos para cada exercício, segundo os planos gerais de trabalho;
4. Aprovar o não as modificações orçamentárias;
5. Apresentar ao Governo do Estado um relatório anual que contenha detalhadamente as atividades de cada município;
6. Autorizar a assinatura de convênios e acordos com outras entidades para concretização de seus objetivos ;
7. Adotar outras medidas e resoluções necessárias ou convenientes para alcançar os objetivos da Associação;
8. Tomar conhecimento do relatório que deve o Diretor Executivo fornecer trimestralmente sobre as atividades da Associação e os planos que tenham sido formulados, podendo solicitar a qualquer momento informação que julgar necessário .

De acordo com a sétima cláusula, são atribuições do Diretor Executivo da ACAR, pessoa proposta pela American International Association :

1. Executar os planos da ACAR;
2. Submeter à Junta Administrativa a relação de pessoal técnico e nomeá-lo uma vez obtida a aprovação daquela;
3. Nomear e remover o pessoal subalterno, sob sua responsabilidade, "ad referendum" da Junta Administrativa;

4. Fixar os ordenados gastos e condições de trabalho, mediante a aprovação da Junta Administrativa;
5. Submeter à aprovação da Junta Administrativa as modificações orçamentárias que julgar convenientes;
6. Elaborar e apresentar à junta Administrativa, para a sua apreciação, um plano geral de trabalho anual da ACAR, e também os planos de trabalho que julgar convenientes;
7. Fornecer trimestralmente à Junta Administrativa os dados necessários para o relatório trimestral e anual;
8. Representar a Associação em todos os atos públicos e privados em que estiver interessado e constituir advogados para defender os direitos da Associação, judicial ou extra-judicialmente, com prévia autorização da junta administrativa;
9. Delegar ao pessoal subalterno as responsabilidades e poderes que sejam necessários para os bons andamentos das atividades da ACAR;
10. Executar as decisões da Junta Administrativa e dirigir as atividades da Associação.

As cláusulas restantes tratam da reversão do patrimônio líquido da Associação para o Estado de Minas Gerais, em caso de dissolução da mesma, e investidura nos cargos dos membros da Junta Administrativa, por indicação do Governo do Estado de Minas Gerais pelo prazo de três anos os senhores Dr. João Napoleão de Andrade e Dr. Affonso Ferreira Paulino e por indicação da AIA, o Sr. Henry Wight Bagley, e o Sr. Santiago Duran Apadaca.

Este documento é pouco explícito em relação do modelo de

administração rural que a ACAR pretende implantar no meio rural do Estado de Minas Gerais. Partindo do pressuposto de que a ACAR deveria secundar os propósitos e os esforços do Governo do Estado, em prol do progresso econômico e social de Minas e do Brasil e " tendo em vista, os diversos planos comuns do governo e da AIA a este respeito" (cláusula segunda).

A Extensão Rural manifesta, através deste documento, a intenção de educar as famílias dos pequenos agricultores. A ação educativa tem como objetivo transformar os hábitos tradicionais em atitudes e comportamentos que correspondam à lógica do modo de produção capitalista. A educação visa assim conseguir do pequeno trabalhador, disciplina no trabalho, superando o ócio, racionalidade e poupança na atividade produtiva, administrando rendavelmente a pequena propriedade. Dessa forma implementada pela educação, a ação produtiva do pequeno proprietário crescerá em produtividade, aumentando a oferta de produtos alimentícios para baratear a mão-de-obra na cidade.

O documento traz implícita, em suas formulações, a concepção dualista na qual o conceito de subdesenvolvimento, como formação histórico-econômica singular, é constituído polarmente em torno da oposição dos contrários : setor atrasado e setor moderno. O setor atrasado, consubstanciado pelos pequenos e médios agricultores, objeto do trabalho de extensão, assim o são, porque não conhecem técnicas modernas, ao passo que a ACAR, assumindo as técnicas modernas, romperia esta oposição dos contrários desenvolvendo o setor atrasado.

O atraso técnico, na baixa produtividade, a precariedade de vida e a indolência do pequeno e médio agricultor não são causados pela falta de conhecimento, mas por causalidade estrutural.

O conhecimento reflete, no meio rural, a prática que pequeno produtor desenvolve na ação produtiva. Uma vez que, historicamente, os meios de produção e a estrutura tradicional em que se organiza a produção, impede o pequeno proprietário de evoluir, assumindo técnicas e meios de produção mais desenvolvidos, tornando-se intelectualmente capaz de progresso.

A intensificação da produção agropecuária e o melhoramento das condições econômicas e sociais da vida rural são os principais objetivos.

A ACAR cumprirá esse objetivo com o apoio do sistema da Extensão Rural através da ação educativa direta, levando conhecimento sobre práticas agrícolas e de economia doméstica e modificando hábitos e atitudes como meio de atingir melhores níveis sócio-econômico. A mudança de hábitos e atitudes no pequeno produtor não está diretamente relacionada com o progresso econômico e social. O progresso econômico, a transformação das forças produtivas, proporcionando excedente farto é que determinam a mudança de hábitos e atitudes dentro de um processo de auto-educação do pequeno produtor rural. Tal visão sobre o homem insinua que a falta de conhecimentos determina a falta de progresso econômico e social e que levando conhecimentos e modificando hábitos e atitudes haverá progresso. Esta filosofia mecanicista desconsidera a interdependência dialética do modo de produção, forças produtivas, estrutura fundiária e formação cul-

tural do agricultor mineiro.

O planejamento administrativo, descrito no do aumento, induz o pequeno agricultor, através da ação educativa da Extensão Rural, a criar uma nova ética do trabalho e da produção: a ética capitalista em que os valores tradicionais são trocados. Assim a produção para subsistência pela produção para o mercado; objetivo da produção que era a satisfação das necessidades da família pelo lucro; a rentabilidade como segurança para a velhice, pela rentabilidade que vai proporcionar a acumulação de capital; o trabalho diversificado pelo trabalho especializado e dividido.

Ainda para cumprir o objetivo principal, definido na cláusula segunda, a ACAR contará com o Crédito Rural Supervisionado baseado no "planejamento administrativo das atividades agro-pecuárias e domésticas e de ensinamentos técnicos proporcionados através da supervisão subsequente". ACAR, Manual de instruções e circulares(1).

O "Planejamento Administrativo" a que se refere a cláusula segunda é implementado através de financiamentos definidos na cláusula terceira do convênio celebrado entre o Banco do Brasil S.A. e ACAR, em 2 de abril de 1954:

a) Financiamentos para melhoria das condições de vida e para o incentivo à produção agropecuária;

b) Financiamentos para a compra de instrumentos de uso rural e recuperação;

c) Financiamento a indivíduos para atender às necessidades da comunidade rural, relacionados com a produção, industrialização, extração, e colocação no mercado dos produtos pecuários, ou melhora-

mentos das condições de vida rural.

A cláusula quarta define que os "financiamentos serão baseados em um plano de operações agropecuárias e domésticas que possibilite adotar-se a organização mais prática da pequena propriedade rural, tais como a orientação técnica a ser seguida para a exploração da terra; o montante do financiamento necessário; o emprego do crédito concedido e a capacidade do financiado em salvar o compromisso assumido." O planejamento administrativo como condição para liberação do crédito rural direciona a administração da pequena propriedade rural. Os objetivos propostos pelo planejamento administrativo, em consonância com as cláusulas do crédito rural, determinam os objetivos que os pequenos proprietários deverão perseguir na atividade agrícola. Assim a ACAR, planejando junto aos pequenos agricultores, procura retirar as relações capital-trabalho de uma situação semi-feudal para que a administração mais racional, mais propícia do modo de produção capitalista, conduza a exploração da terra por caminhos rentáveis (no mínimo para salvar o compromisso assumido).

A Instrução CS-2, transcrita no Documento "ACAR, Manual de Instruções e Circulares" (1) estabelece que, no caso de plano inicial e análise do trabalho e da renda do agricultor, no ano anterior, basear-se-á exclusivamente nas informações do agricultor. Quando o valor líquido do candidato é grande e sua produção anterior demasiadamente pequena, é importante que os supervisores analisem as razões dessa situação. Pode acontecer que o agricultor não esteja realizando um trabalho eficiente, ou por falta de recursos, ou por-

que se trata de pessoa pouco diligente. A comparação entre o que foi planejado anteriormente, e os resultados obtidos, constitui a maneira mais efetiva de treinamento para os supervisores, assevera a instrução CS-2, e ao mesmo tempo, possibilita o desenvolvimento do trabalho em bases mais seguras. O supervisor deve planejar com o agricultor, em um programa melhorado, baseado nas falhas e escritos de seu trabalho anterior. Desde que a experiência e a vontade do agricultor devem ser consideradas em primeiro lugar, ao se fazer um plano, o novo será semelhante ao trabalho do ano anterior, porém revisto para eliminar trabalho improdutivo e para aumentar as atividades mais lucrativas:(itens 21 a 22).

A administração rural produzindo para o agricultor retornos mais lucrativos em sua atividade agrícola vai em consequência acumular capital e posteriormente reproduzi-lo de forma ampliada. Tais consequências não se verificaram historicamente, pelo fato de a extensão rural haver descurado o caráter específico do camponês mineiro em simbiose com o latifúndio. Este caráter é determinado pelo fato de o pequeno produtor mineiro, cultivar produtos para a própria subsistência e fornecer mão-de-obra para o latifúndio, situação que apresentou uma tendência histórica para reproduzir-se. Assim, após 20 anos de extensão, a ACAR abandona o público-objeto de sua ação e elege como novo público os médios e grandes fazendeiros.

Inicialmente, no contexto do documento ACAR, Manual de Instruções e Circulares (1), o conceito de administração rural se restringe a um planejamento de atividades rurais racional que indique pelo menos maior certeza de sucesso no final do processo produtivo e um controle contábil para evitar que as despesas sejam maiores

as futuras receitas.

4.2.4.2. Programa para o Ano Agrícola 1956/1957

O programa recebeu a denominação de : ACAR, um programa para o melhoramento das propriedades dos lares e das comunidades rurais do Estado de Minas. Neste programa constata-se uma continuidade em relação aos objetivos e ao enfoque que se dá ao trabalho da extensão rural. A ACAR encontra-se consolidada no Estado de Minas Gerais após um desenvolvimento rápido. Na apresentação é referido sumariamente o histórico das Associações, bem como a sua situação atual : 47 escritórios locais agrupados em sete regionais. Em seguida aparece o planejamento do programa. Cada escritório local elaborou seus planos tendo em vista as seguintes fases : conhecimento da realidade rural, seleção de problemas, elaboração do programa, planejamento do trabalho, execução e análise do programa. Em seguida é feita uma análise da realidade rural do Estado de Minas Gerais concluindo que a situação geral mostra uma série de problemas comuns à maioria das propriedades rurais e que poderiam ser resumidos no seguinte : "a exploração é feita da forma mais empírica possível . Os rebanhos apresentam índices elevados de mortandade... Além disso, a fertilidade dos animais é baixa e a implantação de pragas e doenças são obstáculos a uma pecuária econômica e bem desenvolvida. As famílias rurais, de um modo geral reconhecem a maioria desses problemas e tentam resolvê-los a seu modo, empregando medidas empíricas que não levem a nenhuma solução. "ACAR, um programa para o melhoramento das propriedades, dos lares e das comunidades rurais do

Estado de Minas (2).

No que se refere à administração rural assim relata mesmo documento: "Por outro lado, o pequeno agricultor é geralmente desprovido de noções ou práticas de administração rural. Ele explora mal a sua propriedade. Deixou de aproveitar a sua terra em culturas que lhe dariam bons lucros. Continua tocando lavouras de maneira inteiramente ante-econômica. Faz a gerência de suas terras obedecendo a um imediatismo sem limites: derruba as últimas capoeiras que lhe restam, queima a palha das culturas e, muitas vezes o próprio esterco de curral; vê o seu terreno fender-se em vossorocas enormes e não pensa sequer que tudo isto está agravando a sua situação e fazendo-a regredir na escala socioeconômica. No fim do ano, perde-se em meio à confusão de umas "contas de cabeça", pois não tem nenhum registro, nem sequer o mais elementar, de seus gastos e despesas no exercício agrícola". ACAR, um programa para o melhoramento das propriedades (2).

O próprio programa descreve a prática de administração rural que seus agentes, através da Extensão Rural, levam ao pequeno agricultor:

"Sob o ponto de vista de administração rural dedica especial atenção à produção e aos melhoramentos na propriedade. Isto é, procura ajudar o agricultor a obter um maior volume de produção, pelo emprego correto dos recursos disponíveis do crédito e de suas habilidades e a planejar e executar os melhoramentos que lhe proporcionem maiores rendas e melhores condições de vida". ACAR, um programa para o melhoramento das propriedades (2).

A prática dos pequenos agricultores no tocante à administra-

ção rural é "a mais empírica possível", "obedecendo a um imediatismo sem limites", não possuindo nenhum registro de despesas. Por conseguinte tal prática não proporciona ao pequeno agricultor "maiores rendas" e "bons lucros".

A pequena propriedade rural empregando principalmente a mão-de-obra familiar, que constitui o público assistido pela ACAR, não possui grandes transformações técnicas inerentes ao modo de produção capitalista. Os produtos são para a subsistência e não mercadorias para um mercado anônimo. O lucro não é o fim da atividade produtiva e periodicamente o pequeno agricultor e família vendem sua força de trabalho ao latifúndio.

Não estão inseridos no contexto do pequeno produtor, os valores básicos que a lógica do modo de produção capitalista cria. O pequeno produtor não está educado para mudar a própria mentalidade e transformar a sua pequena propriedade numa pequena propriedade racionalmente administrada, dentro de tais valores.

A administração rural que os extensionistas pretendem implantar na pequena propriedade, nessa fase do desenvolvimento das forças produtivas, não foi gerado como subproduto desse modo de produção semi-feudal, mas transplantado de uma realidade em que o modo de produção capitalista já se implantou com a consequente centralização e concentração de capital em agricultura norte-americana.

Desse modo percebe-se a inadequação e contradições entre a superestrutura (administração rural) que se quer implantar e a infraestrutura particular do desenvolvimento das forças produtivas, na pequena propriedade rural mineira.

O modelo de administração rural que o extensionista vai implementar é construído segundo os princípios da administração científica de Taylor. Em primeiro lugar, a pequena propriedade rural é considerada como a-histórica, de dentro-para-dentro. Rompendo o empirismo através de um tratamento científico e planejado, feito por supervisores habilitados, haveria uma exploração mais lucrativa, cumprindo assim a pequena propriedade rural a sua função no contexto capitalista: por um lado, lucros aos donos, e por outro produtividade de excedentes alimentares para baratear a reprodução da mão-obra urbana.

4.2.4.3. ACAR, Plano Diretor - 1962/66 (3)

Na apresentação do Plano Diretor, o documento diz que o agricultor tem seu desenvolvimento impedido por uma série de graves problemas. "Para que ela possa ocupar um lugar de destaque na Economia do Estado, exige um esforço conjunto e coordenado de todas as organizações que atuam direta e indiretamente, no meio rural. É baseado neste princípio de cooperação que a ACAR vem desenvolvendo o seu trabalho em Minas Gerais, procurando atender às necessidades e interesses do povo rural, dentro da possibilidade de seus recursos. Considerando este e outros fatores de real importância, concluíram os técnicos da ACAR que há grande necessidade e urgência de planejar para o futuro. Este planejamento visa fazer com que o programa de Extensão Rural executado pela ACAR, cumpra seu objetivo de elevar social e economicamente o nível das famílias rurais mineiras." ACAR - Plano Diretor - 1962-66 (3).

O Plano Diretor apresenta um apanhado da realidade rural do Estado de Minas Gerais, "onde se procuram retratar a situação de nossa agricultura, caracterizada pelo baixo Índice de produtividade". ACAR, Plano Diretor 1962/66 (3). Foi também descrita a situação em que vive e trabalha o povo rural, caracterizada pelo seu baixo Índice de alfabetização, saúde e alimentação. Com base nesses conhecimentos foram estabelecidos os objetivos a serem alcançados, bem como os meios necessários à sua execução. Esses objetivos, que nortearão o desenvolvimento de todas as atividades da ACAR no quinquênio 1962-1966, são assim enumerados :

- I. aumento do Índice de produtividade da exploração agropecuária;
- II. elevação da rentabilidade da empresa agrícola;
- III. melhoramento das condições de vida da família;
- IV. desenvolvimento das comunidades rurais;
- V. organização e desenvolvimento da juventude rural;
- VI. organização dos adultos em grupos e clubes;
- VII. desenvolvimento da liderança no meio rural;
- VIII. produção de alimentos.

Os objetivos específicos pelo Plano Diretor levam em consideração que a ACAR trabalhará naquelas culturas que apresentem maior importância na formação da renda local e que estejam sendo cultivadas pelas famílias, direta ou indiretamente assistidas pelos seus funcionários.

"Outrossim, procurará introduzir, substituir ou diversificar culturas que se apresentem mais interessantes a essas regiões

trabalhadas "ACAR, Plano Diretor 1962/66 (3).

Por isso faz sentido o Plano Diretor 1962-1966, elaborado quando as transformações técnicas na agricultura começavam a exigir a concentração e centralização de capitais fundamentais para a introdução em larga escala do modo de produção capitalista na agricultura, preocupando-se a ACAR com renda e produtividade e implementando medidas administrativas como subproduto da introdução desse modo de produção capitalista.

Tais objetivos específicos visam principalmente o aumento de produtividade das principais culturas praticadas no Estado e na pecuária de leite e corte.

Em relação à Extensão Rural, o Plano Diretor declara que para que ela seja efetiva "precisa agir em três níveis":

1. Nível individual : é o trabalho individual feito com algumas famílias rurais, visando não só o seu desenvolvimento, como principalmente a formação e o treinamento de líderes e técnicos de Agricultura, Economia Doméstica e Administração Rural. Pressupõe-se que no máximo 10% da população rural seja atendida por essa forma de trabalho.

2. Nível grupal : é o trabalho feito com os grupos organizados ou não, e com os clubes. A porcentagem da população rural atingida pelo trabalho em grupo é em torno de 25%..

3. Nível massa : é a parte do trabalho que visa atingir toda a população rural. É feito através do rádio, imprensa, filmes, etc, calculando-se em 65% a população rural atingida por essa moda-

lidade. "ACAR, Plano Diretor (3).

Por outro lado, a conjugação do Crédito Rural Educativo, à Extensão Rural, num só Programa, é uma das técnicas que mais tem contribuído para o aumento da produtividade do trabalho individual com as famílias dos agricultores. É sabido, relata o Plano Diretor, 1962/66 (3), que uma grande parte das famílias rurais se encontra numa situação marginal em relação à sociedade. Essas famílias possuem um padrão de vida baixíssimo, exploram pessimamente sua propriedade, desconhecendo totalmente as práticas de Agricultura e Administração Rural. Em face dessa marginalidade são incapazes de recorrer às fontes de Crédito Rural e, ainda mais incapazes de aplicar corretamente o crédito que por ventura viessem a obter.

"Com o trabalho educativo apenas, pouco se poderia fazer no sentido de retirá-las da situação em que se encontra. Mesmo que absorvessem os ensinamentos técnicos ministrados, faltar-lhes-iam recursos necessários para aplicá-los. Como via de regra, o agricultor só se interessa em aprender aquilo que pode aplicar, o mais certo será seu desinteresse pelos ensinamentos técnicos. Mas se ao lado da educação foram fornecidos os recursos financeiros necessários à aplicação das recomendações do processo educacional, os resultados serão muito mais alentadores "ACAR, Plano Diretor, 1962 / 66" (3).

Assim o Crédito Rural Educativo atuará dentro da faixa dos médios agricultores e a base deve ser a ferramenta do trabalho individual do programa de Extensão Rural.

Finalizando, conclui o documento que "há uma prioridade na

alocação de recursos financeiros. Mas, esta prioridade não exclue a possibilidade de uma parte do dinheiro se destinar também ao melhoramento das condições da vida do agricultor e sua família. Como se sabe, entre os pequenos e médios agricultores, a propriedade é unidade de vida e de renda. Por isso, o aumento da produção está, também intimamente ligado ao melhoramento das condições de conforto da família. Pois, a criação de novas necessidades é um fator importante no estímulo ao aumento da produção e havendo este, será mais fácil tratar-se do aumento da produtividade, que é nosso objetivo final. "ACAR, Plano Diretor, 1962/1966" (3).

O Plano Diretor para o quinquênio 1962-1966, parte da constatação de que os problemas da agricultura exigem um esforço conjunto de cooperação com todas as organizações que atuam no meio rural. A ACAR, organizada administrativamente de dentro-para-dentro, começa a perceber a existência de outras organizações atuantes no meio rural. Inicialmente, construída como estrutura administrativa fechada em si mesma, isolada, emitindo e recebendo insumos apenas em relação à pequena unidade produtiva do meio rural. Esta, por sua vez, concebida pela ACAR como estrutura de dentro-para-dentro, unidade ilhada artificialmente. A partir deste plano a ACAR começa a abertura no sentido de dentro-para-fora com o objetivo de utilizar os empreendimentos que estão sendo realizados por outras organizações no meio rural. Constata-se também a importância de se planejar para um período de cinco anos.

Após uma análise da realidade da agricultura mineira, que manifestou o baixo índice de produtividade aparecem os objetivos

que nortearão as atividades da ACAR. Tais atividades, neste quinquênio, visarão aumentar a produtividade e a renda das famílias atingidas, procurando introduzir, substituir ou diversificar culturas mais apropriadas à consecução dos objetivos propostos.

O Crédito Rural Educativo ligado à Extensão é a inovação do Plano Diretor. Baseado na premissa de que apenas o trabalho educativo seria ineficaz para a solução dos problemas detectados, além do conhecimento são necessários os recursos financeiros para colocar em prática a teoria que o extensionista leva ao campo.

A transformação do pequeno e médio agricultor em consumidor através da criação de novas necessidades pelo extensionista é considerado também fator importante no mecanismo de estímulo ao aumento da produção e conseqüentemente o da produtividade.

Na sua implantação, em 1948, a ACAR tinha como objetivo , através do processo educativo, elevar o nível de vida das famílias dos pequenos proprietários rurais. Treze anos após, tem início uma mudança significativa que irá radicalizar-se nos próximos programas: o objetivo passa a ser elevação do nível social e econômico das famílias dos médios e grandes produtores rurais. O significado desta mudança é determinado pela tendência de se abandonar os princípios de "bem estar" e "melhoria de vida" dos pequenos produtores, algo um tanto filantrópico, para assumir a transformação dos médios produtores em consumidores de maquinaria e implemento que a indústria começa a lançar no mercado, cumprindo assim os objetivos do plano : aumento do índice de produtividade da exploração agropecuária e elevação da rentabilidade.

Os médios produtores passaram a ter acesso aos créditos rurais para a aquisição de equipamentos, produzindo excedentes que tornam os preços dos alimentos baratos, na cidade.

4.2.4.4. ACAR - Plano Diretor 1968-1972 (4).

Uma análise da economia mineira revela que a agricultura se apresenta como um setor retardatário do desenvolvimento do Estado. Uma das evidências do atraso da agricultura em relação aos demais setores pode ser demonstrada pelos índices de crescimento, no período 1949-1960, tomando-se 1949 como ano base: industrial 150, serviços 86, enquanto a agricultura não alcançou 50. Esses índices são relacionados na "Introdução" do Plano Diretor, que se divide em quatro partes: introdução, levantamento da realidade sócio-econômica, objetivos e estratégia de ação; complementação.

Com relação a Extensão, o Plano Diretor, afirma que "o propósito básico da Extensão como um processo educacional, é induzir o povo a interpretar e responder, de maneira apropriada, às mensagens de mudanças para a promoção do desenvolvimento sócio-econômico, através da integração das forças vivas da Comunidade". ACAR, Plano Diretor 1968/72. (4).

Assim, pode-se inferir, continua o mesmo documento, "que a Extensão Rural representa um meio dinâmico e atualizado para por em andamento um programa de desenvolvimento econômico, pelo seu papel na produção de mudanças desejáveis nos indivíduos e nos sistemas sociais" Idem (4).

Além disso, a Extensão Rural tem um campo de atividade muito mais amplo do que a simples introdução de técnicas. Abrange não só problemas diretamente relacionados à agricultura, como também relativos às condições em que ela se desenvolve. Desse modo, a Extensão terá de agir supletivamente para superar algumas precariedades institucionais, conforme as necessidades, e integrando-se no processo de desenvolvimento, através de uma ação motivadora e de envolvimento, visando à formação e dinamização das instituições em torno dos objetivos de um planejamento global, "ACAR, Plano Diretor 1968/72(4), como um agente de mudanças.

A finalidade do Plano Diretor 68/72 é a definição dos objetivos gerais e específicos, "em consonância com a política agrícola dos governos federal e estadual", contendo projeções dos principais aspectos relacionados ao desenvolvimento sócio-econômico do meio rural mineiro.

A tônica do Plano Diretor 68/72 baseia-se principalmente, na integração e na promoção de macro-mudanças.

"Sendo a Extensão" de natureza eminentemente educacional e desenvolvimentista, possui, como um de seus princípios básicos, a integração de esforços. A ACAR, através de seu Plano Diretor, consonante com o Plano Integrado Estadual, envidará todo o seu esforço para a concretização de um movimento integrado de desenvolvimento da agricultura." ACAR, Plano Diretor 1968/72 (4).

Por outro lado, um dos principais aspectos estratégicos de ação para o desenvolvimento de suas atividades, será a promoção de macro-mudanças. Através da experiência acumulada nos anos de sua

existência e pela indicação de trabalhos editados por sociólogos , economistas e outros técnicos estudiosos do desenvolvimento econômico, a ACAR procurará influir, dentro de um movimento integrado, naquelas mudanças que venham realmente causar impacto nos aspectos sociais econômicos da agricultura". ACAR, Plano Diretor 1968/72 (4).

"O modelo teórico que inspirou o estabelecimento das diretrizes do presente Plano Diretor é aquele desenvolvido por Ragnar Nurske. Este usou, por sua vez, o princípio da causação circular e acumulativo, já usado por Winslow, que chamava a atenção para um processo circular e acumulativo em que um fator negativo era, simultaneamente, causa e efeito de outros fatores negativos. Segundo Ragnar Nurske, as áreas subdesenvolvidas encontram-se frequentemente uma verdadeira armadilha de baixo rendimento per capita, armadilha esta composta de dois círculos viciosos : o suprimento dos fatores de produção e a demanda por produto. Esquemáticamente, os dois círculos são representados conforme figura 1.

"Com referência ao suprimento dos fatores de produção, nos países subdesenvolvidos, o capital é escasso devido à baixa capacidade de poupança do povo. Esta baixa capacidade de poupança é o reflexo de baixo nível da renda real que por sua vez é o reflexo da baixa produtividade na economia, que por seu turno é devida à falta de capital. A falta de capital é o resultado da pequena poupança e o círculo se repete".

"Com relação à demanda de produto, o estímulo para investir pode ser baixo devido ao limitado poder aquisitivo do povo, que é decorrência de sua baixa renda real. Esta baixa renda real resulta

da baixa produtividade, a qual, por sua vez, reflete o pequeno capital usado na produção. O baixo volume de investimento, finalmente, reflete o baixo estímulo para investir. Em ambos os casos, todas as variáveis formam um sistema de determinação mútua, dando como resultado a conservação de baixos valores para todas elas ". Plano Diretor 68/72 (4).

O Plano Diretor, faz suas as considerações de Gunnar Myrdal que afirma conter "o processo de causação circular e acumulativo, em poucas palavras, o método mais objetivo de análise das mudanças sócio-econômicas, dando uma visão da teoria geral do desenvolvimento e do subdesenvolvimento". MYRDAL (32). Assim, quanto mais se conhece a maneira pela qual a mudança primária de cada fator provocará em todos os outros, mais seremos capazes de estabelecer os meios de obter a maximização dos esforços destinados a alterar o sistema social.

"De maneira sucinta, pode-se dizer que o Plano Diretor faz parte de um planejamento global e central para a aplicação de um sistema de interferência no jogo das forças envolvidas, consideradas de tal modo que exerçam pressão ascendente sobre todo o processo do desenvolvimento.

"Para concluir as atividades de extensão serão desenvolvidas dentro de um espírito de integração, dirigidas para a promoção de macro-mudanças, no âmbito de sua competência, procurando vencer as resistências que constituem pontos de estrangulamento do desenvolvimento do Estado. Dentro dela linha, a ACAR procurará quebrar os círculos viciosos que caracterizam a conjuntura mineira, numa

ação integrada, dando propriedade à variável estímulo para investir, considerada em seus diversos aspectos. "ACAR, Plano Diretor, 1968/72, (4).

O Plano Diretor destaca três aspectos essenciais ao desenvolvimento sócio-econômico do Estado :

1. Abundância de alimentos e matéria-prima;
2. A família como uma efetiva unidade social e econômica;
3. Um sistemático processo de desenvolvimento da liderança.

"Com vistas nesses três aspectos essenciais, as diretrizes básicas que nortearão a atuação da ACAR, expressas no presente Plano Diretor, são :

1. Incrementar a produção e a produtividade de gêneros alimentícios básicos de acordo com as características regionais, bem como das matérias-primas de interesse para o desenvolvimento industrial do Estado;
2. Promover impacto econômico nas áreas de ação, desenvolvendo projetos e atividades que impliquem no aumento da renda das famílias rurais.
3. Induzir as famílias rurais a utilizarem as rendas que venham auferir em consequência da assistência técnica, em investimento de natureza reprodutiva e na melhoria dos seus níveis de vida;
4. Promover a conservação e recuperação dos recursos naturais renováveis;
5. Incrementar os investimentos destinados a racionalizar a

comercialização dos produtos agropecuários;

6. Incentivar o desenvolvimento das atividades de organização rural, notadamente a liderança, o associativismo, o cooperativismo e o sindicalismo." ACAR, Plano Diretor 68/72 (4).

Segundo o Plano Diretor, para executar atividades planejadas é necessário uma estratégia, de ação racional. Para a estratégia de ação a ser adotada, considerar-se-á a produção rural dividida em três grandes grupos : grandes fazendeiros, pequenos e médios agricultores, e o grupo dos trabalhadores assalariados, meeiros.

A ação educacional junto aos grandes fazendeiros, que contam com um complexo de necessidades razoavelmente desenvolvidos, "será dirigida essencialmente no sentido de uma melhor combinação dos fatores da produção, dentro das peculiaridades da região e das propriedades, visando ao aumento da produção e da produtividade da exploração". ACAR, Plano Diretor, 1968/72 (4).

O grupo dos pequenos e médios agricultores caracteriza-se pelo baixo complexo de necessidade e pela inadequação do uso dos fatores de produção disponíveis. "Neste caso a estratégia de ação será dirigida no sentido de desenvolver o complexo de necessidade : melhores habitações, vestuário adequado, melhor alimentação, higiene, outros bens materiais e concomitantemente, o melhor uso dos fatores da produção para o aumento da renda das famílias. Com o aumento da renda, as famílias serão orientadas para o uso racional da mesma, a fim de se atender ao aumento do complexo de necessidades decorrente da ação educacional e ao investimento em atividades reprodutivas . ACAR, Plano Diretor, 1968/72 (4).

" O grupo dos assalariados, meeiros é o que maiores problemas apresenta, pois constituído pela maior parte da população rural (cerca de 80%) e com poucas possibilidades potenciais".

Os sindicatos poderão dar substancial ajuda a este grupo , desempenhando papel importante no encaminhamento da mão-de-obra ociosa para os centros de demanda, na seleção das famílias para os projetos de colonização, no encaminhamento das justas reivindicações do grupo aos poderes, competentes, etc.". ACAR, Plano Diretor, 1968/72 (4).

Finalmente, "para que haja desenvolvimento da agricultura , torna-se imprescindível a renovação tecnológica em seu sentido mais amplo. Em Minas Gerais, onde predomina a agricultura tradicionalista, a introdução de novos métodos de preparo do solo, de novas técnicas de semeio, o uso de melhores sementes e de implementos agrícolas, entre as inúmeras necessidades. Na vigência do presente Plano Diretor, será dada ênfase à introdução de técnicas que tenham influência no aumento físico da produção e que reflitam principalmente no aumento da produtividade, com melhores rendas para o agricultor, de modo a se tornar um eficiente produtor. ACAR, Plano Diretor , 1968/72 (4).

Porém, para se renovar a tecnologia é necessário educação para o desenvolvimento. "Numa sociedade tradicional, as novas gerações aprendem aquilo que as gerações passadas sabiam e aprovavam . Educação para o desenvolvimento, contudo, é o tipo de educação que transmite ao povo novos conhecimentos, novas habilidades e novos métodos de resolver problemas... Além do aspecto na capacitação tec

nológica, especial atenção será dada na criação da mentalidade de desenvolvimento, desta maneira preparando o povo rural para a ação grupal e a formação da consciência do dever de cada um e sua parcela de responsabilidade para o bem comum". ACAR, Plano Diretor 1968/72, (4).

Assim surge o segundo Plano Diretor da ACAR, preconizando que a Extensão deve levar o povo a "interpretar e responder de maneira apropriada às mensagens de mudanças para a promoção do desenvolvimento sócio-econômico". ACAR, Plano Diretor 1968/72 (4). Explícita assim a definição dos objetivos gerais e específicos do plano feita em concordância com a política agrícola dos governos federal e estadual baseando-se principalmente na integração e na promoção de macromudanças, visando o desenvolvimento sócio econômico global.

O modelo teórico que serve de suporte ao estabelecimento das diretrizes do Plano Diretor, o princípio da causação circular e acumulativo funda-se numa concepção mecanicista da história. Desconsiderando as leis dialéticas do relacionamento universal e o das contradições inerentes às variáveis relacionadas no modelo circular, pode-se romper o círculo vicioso, não pela simples negação de uma das variáveis, mas pela negação da negação da variável e interdependência dela com o todo histórico. Assim, a primeira premissa que sustenta o círculo, "o capital é escasso (nos países subdesenvolvidos) devido à baixa capacidade de poupança do povo". É escasso não devido à baixa capacidade de poupança do povo, mas sobretudo à sangria de capitais que emigram para o exterior num contexto imperialista do capitalismo. O capital poderia ser abundante, como o foi

nos anos seguintes, não devido à alta capacidade de poupança do povo, mas à chegada de capitais estrangeiros, procurando fugir à lei da queda tendencial da taxa de lucro nos países de origem, uma vez que no Brasil devido ao arrocho salarial, as condições de extorsão da mais-valia absoluta e relativa eram excelentes. O mesmo raciocínio pode ser usado em relação à demanda de produtos. "O estímulo para investir" (na agricultura) é baixo não devido ao limitado poder aquisitivo do povo, porque no Brasil o poder aquisitivo do povo caiu de maneira crescente e o investimento na agricultura cresceu, consideravelmente, nas últimas décadas.

As diretrizes básicas do Plano Diretor são coerentes com o modelo teórico do Plano Diretor incrementar a produção e a produtividade de gêneros alimentícios básicos, aumentar a renda familiar, induzindo-as a utilizarem as rendas em investimento da natureza reprodutiva, que por sua vez venham novamente a aumentar a renda familiar.

A estratégia a ser adotada para cumprir tais diretrizes, mais racional considera como público, objeto da extensão os grandes fazendeiros. Esta inovação parece ser uma tendência do processo de centralização fundiária a partir de 1964, por um lado, e da crescente intromissão do capital estrangeiro no campo, com a finalidade de produzir para a exportação, por outro.

O desenvolvimento da agricultura é vinculado, no Plano Diretor à imprescindível renovação tecnológica. A indústria passa a direcionar a agricultura e fornecer alimentos básicos e baratos e matéria-prima vegetal. Assim a Extensão direcionava a sua ação educa-

tiva junto aos grandes fazendeiros no sentido de melhor combinação de fatores de produção visando o aumento de produção e da produtividade. No caso dos pequenos e médios agricultores, a ação educativa será dirigida no sentido de desenvolver o complexo de necessidade e concomitante aumento da renda familiar.

Quanto aos assalariados, meeiros, etc., embora constituam 80% da população rural, são entregues ao trabalho de sindicatos para que encaminhe essa mão-de-obra aos centros de demanda ou projeto de colonização.

Com referência à Administração Rural, o Plano Diretor afirma que qualquer trabalho de análise da exploração agrícola evidencia, como um dos aspectos principais da pouca rentabilidade das empresas rurais, a inadequação no uso dos fatores de produção.

"Este fato vem mostrar que a administração rural, como a parte da Economia Rural que trata da organização e gerência e a empresa rural, objetivando a maior eficiência no uso dos fatores de produção, de modo a obter maiores e contínuos lucros, deve constituir uma constante preocupação dos extensionistas. O desenvolvimento da agricultura depende de empresas produtivas e rentáveis, em que todos os fatores de produção estejam totalmente combinados". ACAR, Plano Diretor 1968/72 (4).

É significativo que a mudança de público, antes o pequeno agricultor, agora o grande fazendeiro, parece indicar a manifestação, a introdução do modo capitalista de produção na agricultura, transformando a maioria da população agrícola (80% segundo o Plano Diretor (4), em assalariados temporários, os bôias-frias. As forças

produtivas se transformam com a adoção de técnicas modernas e o fruto da ação produtiva são as mercadorias para um mercado anônimo. A mais-valia absoluta e relativa apropriadas vão proporcionar a acumulação ampliada de capital. Neste contexto as formulações de Administração Rural aparecem explicitamente como subproduto do modo capitalista de produção, como parte da Economia Rural. A Economia Rural aludida é a Marginalista, cujas premissas refletem, na teoria sistematizada, a prática objetiva do modo capitalista de produção: "obter maiores e contínuos lucros, em empresas produtivas e rentáveis, em que todos os fatores de produção estejam totalmente combinados". ACAR, Plano Diretor 1968/72 (4).

Para alcançar essa condição a ACAR desenvolverá trabalhos em Administração Rural, envolvendo :

1. Propriedades demonstrativas - Empresas rurais com planejamento global, dentro das características regionais, com a finalidade de demonstrar as técnicas de Administração Rural;
2. Projeto demonstrativo - Projeto parcelado de uma empresa rural, onde um de seus empreendimentos é planejado conforme as características regionais, com a finalidade de demonstrar as técnicas de Administração Rural;
3. Contas de exploração - controle contábil de culturas e criações, com a finalidade de determinar os seus resultados econômicos.

4.2.4.5. EMBRATER, Marco Geral da Referência - 1975

Em setembro de 1975, foi publicado o documento "EMBRATER - Marco Geral de Referência", para a sua estruturação. Trata-se de um documento qualitativamente diferente. Seu público não é produtor rural. Destina-se às empresas estaduais de extensão rural, filiadas da EMBRATER. A apresentação do documento esclarece que o " período que precedeu à instalação oficial da EMBRATER foi marcado por intensa atividade preparatória, no sentido de dotar a empresa, desde o seu início de um enfoque global e sistêmico. Coordenado pela própria ABCAR, entidade à qual sucederia no tempo e no espaço, foi montado um esquema de estudos e análises, visando definir as linhas mestras de ação da Empresa, as formas de relacionamento institucional, sua organização interna e sua estrutura programática "EMBRATER, Marco geral da referência (12).

"O modelo proposto para o sistema EMBRATER se caracteriza como produtivista-humanista, com ênfase marcada na transferência de tecnologia mas, ao mesmo tempo, com abertura para a ação planejada. Dentro deste concerto, a mudança tecnológica visa, primordialmente, à produtividade da terra e do trabalho, enquanto a ação social visa a assistir ao produtor e sua família no sentido de facilitar seu acesso à renda e aos serviços sociais básicos. "EMBRATER , Marco geral da referência (12).

Transferência de Tecnologia Agropecuária

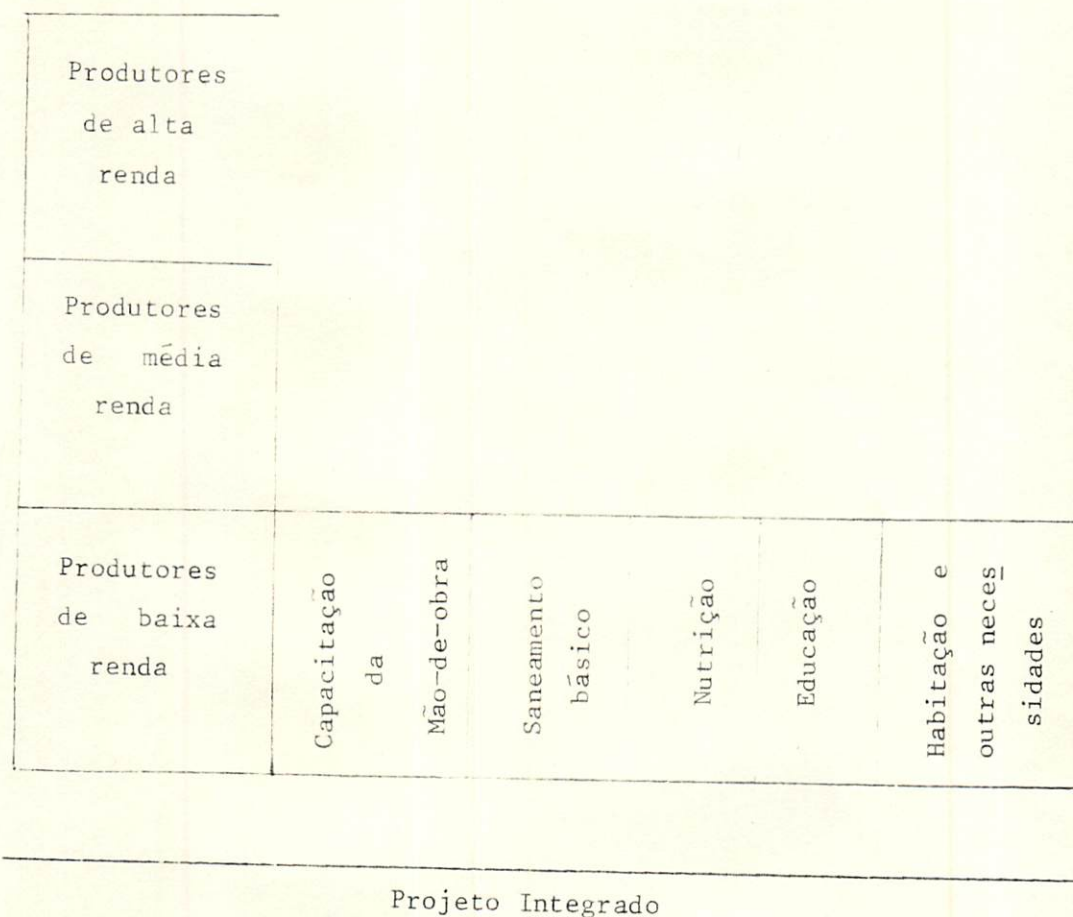


FIGURA 2 - Compatibilização das linhas produtivistas e social

FONTE : EMBRATER, Marco Geral da Referência (12)

Esse modelo reconhece que a função básica da EMBRATER é a transferência de tecnologia agropecuária e gerencial numa linha vertical de ação, atendendo tanto de alta como de média e baixa rendas. A introdução de uma nova terminologia, tecnologia gerencial como sinônimo de administração rural é explicada pela orientação pela orientação tecnocrata do grupo dominante que deteria o poder político e econômico. a EMBRATER insere-se perfeitamente no contexto e faz seus os objetivos, propostas e terminologias desse grupo. Em 1975 , quando o país vivia a euforia do "milagre brasileiro", o monopólio

multinacional sufocava o capital nacional, a agricultura muda rapidamente, transformando as forças produtivas, adotando moderna tecnologia, e as indústrias produtivas constituindo-se em empresas capitalistas. Essa etapa do desenvolvimento do modo de produção capitalista na agricultura vai exigir maior sofisticação administrativa, a tecnologia gerencial. A convergência da função produtivista com a distributivista se dá no vértice inferior do modelo, ao reconhecer que os produtores de baixa renda necessitam outras modalidades de assistência para responder ao estímulo tecnológico. A solução é a de uma linha de projetos integrados, linha essa que parte da premissa pragmática de que, para melhorar a qualidade de vida desses produtores e suas famílias, será necessário, primeiramente, aumentar a sua renda". EMBRATER, Marco geral da referência (12).

A caracterização da linha básica de transferência de tecnologia que parte da constatação de que o aumento da produção ou o crescimento da economia agrícola poderá ser alcançado por meio do aumento da área cultivada ou de modernização da agricultura, incorporando padrões técnicos vigentes ou centros mais desenvolvidos, por parte dos centros mais tradicionais. Portanto, na agricultura, a modernização se refere ao processo de melhoria da produção agrícola pela adoção de técnicas modernas.

A função precípua da EMBRATER se refere ao processo pelo qual o conhecimento agrônômico, econômico, social e político é transferido das fontes geradoras aos usuários finais. Tal processo se inicia no ato de geração de uma tecnologia, em forma de resposta a um problema sentido por determinado público. Prossegue, enquanto

a tecnologia é comunicada a esse público e termina quando houver a incorporação da tecnologia ao sistema produtivo. EMBRATER, Marco geral da referência (12).

"A linha produtivista do processo de transferência de tecnologia se coloca, claramente, dentro do esforço geral de modernização da agricultura, visando ao aumento da produção e produtividade de física e econômica. A modernização, buscando a acelerar a expansão da produção agrícola e reduzir seus custos, está estreitamente vinculada às exigências da economia global. Em outras palavras, a modernização, pode contribuir para que a produção continue crescendo a taxas elevadas, de modo a não ser perturbada por tensões inflacionárias, provenientes do setor e para manter a capacidade de importação, em níveis satisfatórios.

"Objetivos básicos do sistema EMBRATER é o de transferir os conhecimentos requeridos para elevar a produtividade dos fatores de produção empregados na formação e na comercialização de produto agrícola. Para tanto, deve trabalhar a fim de viabilizar a incorporação de tecnologia úteis, por parte das unidades produtivas. Esta viabilização se refere à mobilização ou à substituição provisória de estruturas e funções do sistema agrícola ou não agrícola, desde que indispensáveis ao bom desempenho de sua tarefa de transferência de tecnologia. EMBRATER, Marco geral da referência (12).

A caracterização de projetos de ação integrada parte da constatação da incapacidade da EMBRATER de atender por si mesma, grandes contingentes da população rural. A finalidade desses projetos é ajudar os produtores de baixa renda a superar os aspectos que

limitam sua capacidade de adotar tecnologia produtiva.

" Na realidade os projetos de ação integrada, apenas ampliam o conceito de transferência de tecnologia referente aos projetos agropecuários, ao englobar aspectos relacionados com a capacitação de mão-de-obra, educação, saúde, nutrição e outras necessidades das famílias de baixa renda. Visto de outra forma os projetos integrados visam à criação de mecanismo que possibilitam o acesso, por parte do produtor e sua família aos insumos e serviços necessários ao aumento da produção da produtividade, da renda e a melhoria da qualidade de vida. Por isso a participação do sistema EMBRATER na linha de ação integrada se dá, em forma direta, pela transferência de tecnologia agropecuária e indireta, pela mobilização de instituições que possam oferecer serviços que contribuam para o alcance dos objetivos de aumento da produtividade, produção e renda. "EMBRATER , Marco geral da referência (12).

A EMBRATER atua como uma grande comutadora ou distribuidora de informação no processo de transferência de tecnologia, sendo na realidade essa a mercadoria que tem a oferecer ao produtor rural.

O modelo seguinte ilustra o processo de transferência de tecnologia, visto como a sucessão articulada de subprocessos de geração, difusão e adoção de informação tecnológica. Por esse modelo a função precípua da EMBRATER se circunscreve à etapa da difusão de informação. Considerando, entretanto, que seu objetivo final não é meramente divulgar informação, mas sim que essa informação seja adotada pelo produtor, a EMBRATER se redefine como a entidade que cataliza e organiza as variáveis que viabilizam a incorporação de

variáveis tecnológicas. Dentre elas destacam-se :

- a) existência de condições econômicas, psico-sociais e estruturação por parte dos produtores, para poderem adotá-las;
- b) existência da informação tecnológica útil e viável;
- c) desejo do produtor de adotar essas recomendações;

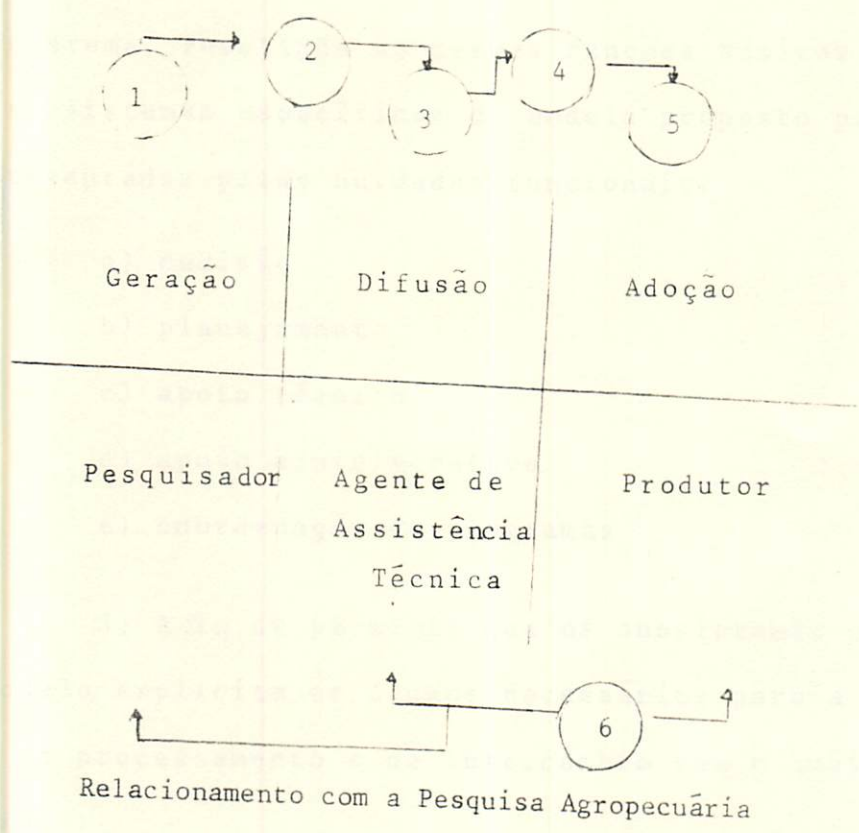


FIGURA 3 - Processo de transferência tecnológica

FONTE : EMBRATER, Marco Geral da Referência (12).

Administrativamente, o sistema operacional proposto para a EMBRATER está projetado, sobre um enfoque sistêmico e dinâmico, cujas características são :

1) O sistema EMBRATER é concebido como um conjunto harmônico e único, que realiza suas funções recebendo insumos do ambiente, processando esses insumos e retornando produtos a esse ambiente;

2) Cada nível operacional do sistema maior representa um subsistema, repetindo as mesmas funções básicas do sistema global . Os subsistemas específicos do modelo proposto para a EMBRATER estão representados pelas unidades funcionais:

- a) decisão
- b) planejamento
- c) apoio técnico
- d) apoio administrativo
- e) coordenação de programas

3) A fim de permitir que os subsistemas cumpram suas funções, o modelo explicita os fluxos necessários para a montagem dos circuitos de processamento e de intercâmbio com o ambiente, sendo esses fluxos :

- a) decisão
- b) planejamento
- c) de recursos
- d) de controle

As demais características descritas na sequência tratam da abrangência das relações internas do subsistema nacional com os sub

sistemas estaduais.

Em termos operativos, esse modelo enfatiza a administração por projetos, com unidade básica de toda a execução. O modelo recomenda, igualmente a forma, matricial de administração, através da qual as unidades de apoio técnico e administrativo dão suporte aos diversos projetos técnicos em todas as suas fases, incluindo planejamento, programação, execução e avaliação. EMBRATER, Marco geral de referência (12).

Para caracterizar o modelo de atuação, a EMBRATER constata que a agricultura brasileira evolue mais em função da incorporação de novas áreas do que em função da produtividade dos fatores. Para desenvolver e cumprir seu papel, em relação à economia global, o setor agrícola deverá apresentar desempenho que conduza :

- a) ao aumento da produção de alimentos e matérias-primas , tanto para o mercado interno como para o externo,
- b) à melhoria da qualidade de vida das populações rurais.

O II PND apresenta a programação oficial para o setor agropecuário sob um enfoque sistêmico. Por sua vez o Ministério da Agricultura, com o objetivo de executar a estratégia traçada para o setor, agrupou tais atividades sob a forma de atividades interdependentes (Planejamento, produção e abastecimento). Através desses sistemas busca-se obter o interrelacionamento e complementariedade das ações dos diversos mecanismos exigidos para o alcance dos objetivos da política setorial. A EMBRATER, como um dos componentes do sistema de produção, ao lado da EMBRAPA, é co-responsável pelo estímulo

ao aumento da produtividade e da produção do setor agrícola.

A sua contribuição específica para o alcance desse desempenho é a ação de transferência útil de natureza técnica, econômica e social, visando aumentar a produtividade e produção do setor, elevar a renda do produtor e influenciar na criação de condições necessárias à melhoria da qualidade da vida no meio rural.

O objetivo da EMBRATER é o de transferir às unidades produtivas os conhecimentos de que estas necessitam para elevar a produtividade dos fatores empregados na formação e comercialização da produção agrícola.

Este objetivo em caso de produtores de alta renda, está estreitamente vinculado às exigências da economia global, já que o crescimento da produção agrícola a taxas satisfatórias, contribuirá para que a economia global mantenha taxas elevadas de crescimento, diminuam tensões inflacionárias e seja mantida em nível satisfatório, a capacidade de importar.

No caso da atuação com produtores de baixa renda, o objetivo de transferência de tecnologia estará estreitamente vinculado à necessidade de aumentar sua renda real líquida e sua participação no mercado de produtos e insumos. "EMBRATER. Marco Geral de Referência (12).

Como o setor agrícola é muito heterogêneo, os conhecimentos a serem transferidos pela EMBRATER se diferenciam conforme o público assistido.

Assim, há produtores que estão em condições de assimilar e utilizar rapidamente, nova tecnologia agropecuária, conhecimentos a respeito de gerência de empresa, informações sobre serviços agrícolas e sobre mercado de insumos e produtos, visando aumento de produção e da produtividade. Dispõem de renda relativamente elevada, fácil acesso aos serviços básicos, e que lhes proporciona condições satisfatórias de vida. Os problemas que este tipo de público apresenta e para os quais requer assistência são basicamente de caráter agrônômico e/ou econômico.

A situação do outro seguimento do setor, os chamados produtores de baixa renda é distinta. Esse grupo apresenta condições deficientes de vida, em função do nível insatisfatório de seus rendimentos e do acesso aos serviços básicos. Necessita, portanto, para participar significativamente do processo produtivo de uma ação que estenda além do aspecto agro-econômico, pois existem sérias limitações à expansão de sua capacidade de produção, localizado fora dessas áreas.

A justificativa para o trabalho com o primeiro tipo de produtor é evidente: ele é o responsável por grande parte da oferta de produtos agrícolas para os mercados interno e externo e é quem está em condições de responder, com maior rapidez, aos estímulos que visam ao aumento das taxas de crescimento da produção agrícola. Na justificativa para o trabalho com os produtores de baixas renda, três aspectos devem ser considerados:

1. A estratégia contingente no Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento.

2. O grande contingente da população rural do país se encontra nesta categoria.

3. A necessidade de racionalizar o uso dos recursos institucionais, financeiros e materiais a serviço do desenvolvimento rural.

Em relação ao primeiro aspecto, o II PND enfatiza a importância da incorporação de novos e amplos seguimentos da população ao mercado interno, com a gradual formação do mercado de consumo de massa, para viabilizar o modelo de desenvolvimento proposto. Para que isto seja alcançado, o Plano estabelece uma estratégia de desenvolvimento social orientada no sentido de garantir a todas as classes em particular às classes médias e trabalhadora, substancial aumento de renda real. Este objetivo engloba uma política demográfica que considera que o crescimento do contingente populacional, brasileiro como um fator altamente positivo na luta pelo desenvolvimento, capaz de expandir a produção do sistema e ampliar a escala de seu mercado interno. Essa opção é suficientemente pragmática quando alerta para o fato de que a população somente se torna agente criador de bens e serviços quando tem acesso a determinados fatores e que torna o mercado é o poder aquisitivo da mão-de-obra e por conseguinte, sua produtividade e remuneração no processo produtivo.

Quanto ao segundo aspecto, ou seja, as características dos contingentes populacionais rurais, sabe-se que, embora o país esteja passando por um processo acelerado de urbanização, mais de 40 milhões de pessoas permanecerão no meio rural durante a vigência do II PND.

Quanto ao terceiro, é evidente a necessidade de racionalizar o uso dos recursos institucionais na atuação com grupos de baixa renda no meio rural. A abordagem predominante do ataque a aspectos isolados como a subnutrição, morbilidade, analfabetismo, mortalidade infantil ou à pretensa irracionalidade econômica do produtor, tem-se revelado dispendiosa e ineficaz. A ausência de uma ação integrada sobre os vários fatores que prendem essas populações à situações de pobreza e a inexistência de diretrizes capazes de integrar a ação das agências responsáveis, tem feito com que elevado volume de recursos alocados não propiciem o desejado retorno social e econômico. Por outro lado, a intervenção pouco ordenada sobre uma mesma população, torna-se gradativamente mais refratária a novos estímulos educacionais, cristalizando-se uma descrença cada vez maior frente aos planos e programas oficiais. EMBRATER, Marco geral de referência (12).

O documento "EMBRATER. Marco geral de referência" é um esforço dos técnicos de dotar a empresa dos modernos mecanismos de administração exigidos pela crescente capitalização das empresas agrícolas. A empresa agrícola já não pode ser vista de dentro-para-dentro, mas de dentro-para-fora. A integração com as demais instituições e o enfoque global e sistêmico direcionam toda a ação da EMBRATER no sentido de promover, estimular, coordenar, controlar, e avaliar os programas de assistência técnica e extensão rural.

Em relação ao público assistido a função básica da EMBRATER é a transferência de tecnologia agropecuária e gerencial, transformando os centros mais tradicionais em mais desenvolvidos, através da

modernização da agricultura. Nessa perspectiva o documento define que a função precípua da EMBRATER é a transferência de conhecimento agrônômico, econômico, social e político, das fontes geradoras aos usuários.

A perfeita integração da EMBRATER com II PND é feita no sentido de desenvolvimento. Por um lado aprofunda-se o processo da integração de amplos setores da população no mercado interno, com a formação do mercado de consumo de massa, e por outro lado a produção agrícola contribui para que a economia global, mantenha taxas elevadas e a capacidade de importação a níveis satisfatórios.

4.2.4.6. Política e diretrizes para a implantação do sistema operacional da EMATER - MG. (15)

Em fevereiro de 1977, realizou-se um encontro entre assessores, chefes de coordenadoria e Diretoria da EMATER em que se chegou à conclusão de elaborar um modelo operacional da Empresa, baseado na teoria dos sistemas.

A opção por este enfoque de modernização administrativa, segundo o documento, foi determinada por ter sido considerada a melhor e a mais racional dentre as formas existentes.

Esta opção implica no propósito de superar as formas de administração tradicionais exigindo para isto, a utilização de metodologia adequada. Os critérios metodológicos desse enfoque partem do princípio que o conjunto de operações que uma instituição gera deve ser comandado pela Função Social do produto e da instituição no Sis

tema Social, ou seja, o ambiente com o qual ela transaciona. Daí , a relação função-produto ser tomada como produto de partida para equacionar o sistema operacional POLÍTICA E DIRETRIZES (15).

O documento define sistema como um conjunto de partes, interligadas e organizadas para atingir objetivos específicos. Estas partes executam funções diferenciadas mas são interdependentes e atuam harmonicamente. Em um sistema entram vários tipos de recursos, solicitações e incorporações (inputs) e saem vários tipos de decisões, diretrizes, bens e serviços (outputs), estabelecendo-se um modelo onde a preocupação centraliza-se no conjunto de entradas e saídas. A transformação de inputs em outputs caracteriza a função de processamento do sistema. Os produtos resultantes das operações do sistema devem-se adequar às carências do ambiente "POLÍTICA E DIRETRIZES (15).

A preocupação da EMATER-MG deve ser de gerar produtos adequados para seu ambiente, guiada pela sua função social. O enunciado da função social da Empresa, pela sua natureza, tem um sentido amplo, que exige explicitação. Esta explicitação pode ser consubstanciada sob a forma de funções básicas que caracterizam os aspectos principais da função social. Delas derivam as funções operacionais de cada subsistema - consistentes com as funções social e básica - que por sua vez, definem, delimitam, direcionam e possibilitam a compatibilização das funções de processamento das unidades funcionais dos subsistemas. "POLÍTICA E DIRETRIZES (15).

Considerando que o produtor rural é carente de conhecimentos e forçado a tomar decisões em meio a riscos e incertezas, é in-

dispensável capacitá-lo em práticas relacionadas com os processos produtivos e proporcionar-lhe conhecimentos de alternativas para ajudá-lo na tomada de decisões.

Assim, a Assistência Técnica e Extensão Rural caracteriza-se por uma ação educativa, no sentido de desenvolvimento das potencialidades do produtor rural, propiciando-se retornos mais elevados e duradouros no setor agropecuário do Estado. Justifica-se o investimento neste tipo de ação, partindo do princípio de que o homem mais esclarecido é capaz de partir daí e pôr conscientemente o processo de desenvolvimento. Consequentemente a EMATER-MG, como principal instrumento das atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural (sistema), visa especialmente contribuir para o progresso técnico, econômico e social do meio rural. POLÍTICA E DIRETRIZES (15).

Depois de conceituar, a Assistência Técnica como uma ação educativa que consiste na orientação, acompanhamento e apoio técnico, visando maximizar os resultados da combinação entre os recursos disponíveis e o trabalho das pessoas assistidos, documento estabelece as estratégias para a ação da EMATER.

A difusão de tecnologia agropecuária deve ser orientada no sentido de alcançar objetivos específicos, que levem ao aumento da produção e da produtividade dos tipos de exploração ou produtos, considerados prioritários pela política governamental (federal e estadual), para desempenho do setor agrícola.

A difusão de tecnologia gerencial deve ser orientada no sentido do alcance do objetivo de incremento da renda dos produtores. Deve ser concentrada, a curto prazo, na tecnologia gerencial por pro

duto, evoluindo para a tecnologia gerencial da unidade de produção. "POLÍTICA E DIRETRIZES"(15).

Partindo do pressuposto de que a difusão de tecnologia gerencial visa dotar o produtor rural de conhecimentos, que lhe possibilita a tomada de decisões entre várias alternativas de trabalho, garantindo melhor combinação dos fatores de produção e conseqüentemente maior retorno econômico. E em decorrência da importância desta atividade, o pessoal técnico da EMBRATER deve adquirir conhecimento e prática de gerência de propriedades rurais, através das seguintes medidas :

a) detectar possíveis fontes geradoras de tecnologia gerencial;

b) manter relacionamento formalizado com essas fontes detectadas;

c) estabelecer condições de relacionamento com a Secretaria da Agricultura, para que se utilizem as fazendas do Estado como fontes geradoras de tecnologia gerencial, servindo de laboratório para as universidades e para a EMATER-MG.

d) estabelecer funções de captação e difusão de tecnologia gerencial, gerada a nível de produtor.

A tecnologia gerencial torna-se desse modo o principal instrumento que a Extensão Rural leva ao empresário rural. A administração rural a curto prazo assume a função de capacitar o empresário rural a gerir a propriedade para produzir um produto, fornecendo os elementos essenciais ao processo decisório do empresário rural. A cen-

tralização da tecnologia gerencial privilegiando a tomada de decisão como o cerne do processo administrativo, pressupõe um leque de possibilidades viáveis, de onde o empresário poderá tirar a sua melhor opção de investimento. Num período de estabilidade e aquecimento econômico, a tecnologia gerencial dota o empresário rural de insumos eficazes para o desempenho administrativo da empresa rural, porém num momento de crise e desaquecimento, a tendência explicita a administração contingente e casuística.

5. CONCLUSÃO

A criação da Extensão Rural nos Estados Unidos, respondeu às exigências concretas de desconhecimento dos pequenos produtores de técnicas de produção e combate às pragas e doenças. Tais conhecimentos eram gerados em colégios e estações experimentais e levados por agentes aos pequenos produtores.

Nas suas origens, no Brasil, constata-se uma contradição entre as propostas e formulações da ACAR, seu público, objeto de ação e a realidade do pequeno produtor rural. O discurso do extensionista, melhoria das condições de vida, introdução do planejamento administrativo são os elementos negativos num polo da contradição, enquanto a estrutura agrária, o atraso das forças produtivas, na agricultura tradicional, vão ser o polo dominante da contradição que irá determinar reformulações na administração rural, enfoque e público da extensão.

A ação educativa da Extensão Rural, no Brasil, teve como objetivo conseguir do pequeno produtor rural a adequação de seus hábitos tradicionais, atitudes e comportamentos à lógica do modo de pro-

dução capitalista.

As propostas da Extensão Rural junto ao pequeno produtor visavam uma administração mais racional de sua propriedade, na tentativa de superar a improvisação, tornando-a mais lucrativa, através da maior eficiência no uso dos fatores de produção, de modo a obter maiores e contínuos lucros, vinculando o desenvolvimento da agricultura à renovação tecnológica.

Visando o atendimento de novas exigências do desenvolvimento do capitalismo no campo, a Extensão Rural efetivou uma mudança no público, alvo principal, dirigindo suas ações prioritariamente, para médios e grandes proprietários, dando importância secundária aos pequenos proprietários. Para tal considerou a propriedade rural como empresa, vinculando a administração rural à Economia Rural, dentro dos objetivos de maximização de lucros e alocação racional dos fatores de produção.

As mudanças de caráter organizacional, com a criação da Empresa de Extensão Rural (EMATER) corresponde à adoção do enfoque sistêmico de administração, reunindo, ecléticamente, técnicas de relações humanas, participacionismo e funções sociais da empresa rural. A empresa rural dessa forma administrada, é uma unidade em que o trabalho é função do capital e o produto mercadoria vendida para o mercado anônimo.

As características da Administração Rural e Extensão Rural tiveram sua evolução determinada pela implantação do modo de produção capitalista na agricultura. As contradições surgidas à nível de superestrutura administrativa resolvem-se pela negação da admi -

nistração rural, como resposta aos objetivos da empresa rural capitalista, vinculada à ultrapassagem do modo de produção capitalista para um modo de produção socialista em que se realize a integração produtor-administrador na nova empresa rural.

6. SUGESTÃO

Administração Rural para um Período de Transição

A análise do modo capitalista de produção, fundamenta-se em categorias históricas, pois estas são formas de ser, determinações da existência.

A mais-valia é a chave para a compreensão do processo total. Ela explica a origem da riqueza, sua acumulação primitiva e ampliada bem como a alienação ideológica do trabalhador, mantendo-o submisso nas relações capitalistas de produção.

A produção capitalista não se constitui de valores de uso, mas de mercadorias para um consumidor anônimo, realizada em condições de propriedade privada dos meios de produção, transformados em capital. O objetivo da produção é realizar o lucro máximo, regido pela livre concorrência.

Tais categorias têm a tendência dialética de se transformarem no seu contrário. Assim a prática histórica da livre concorrência produziu o monopólio e a organização cada vez mais deliberada da

produção, a fim de obter maior produtividade, gerou a anarquia cada vez mais acentuada com ciclos de sobre-produção, maximização econômica, crise e depressão. A expropriação da mais-valia pelo proprietário dos meios de produção, conduz à luta de classes. O imperialismo e o desenvolvimento desigual e combinado são as categorias explicativas da atual fase do modo capitalista de produção dos países subdesenvolvidos e em particular do Brasil.

O modo capitalista de produção gerou como subproduto, uma administração cuja finalidade primordial foi de início criar no trabalhador aquela conduta (comportamento) que mais convinha ao interesse do capital. Assim o messianismo de Taylor colocando a função providencial do empresário, que existe para satisfazer os interesses gerais da sociedade e o particular do consumidor. Portanto a coletividade deve aproveitar intensivamente as riquezas que a Providência colocou em seu poder, racionalizando sua conduta. Partindo do ponto de vista segundo o qual o interesse dos trabalhadores são os da administração. Taylor estabelece três princípios administrativos:

- 1º dissociação do processo do trabalho das especialidades dos trabalhadores ;
- 2º separação de concepção e execução;
- 3º utilização do monopólio do conhecimento para controle do processo de trabalho.

Quando a livre concorrência se transformou no seu contrário, o monopólio, a nova fase do modo capitalista de produção deu origem à Escola de Relações Humanas. Os princípios desta escola administrativa orientam-se mais com o objetivo de intensificar a produtividade do trabalho, mais na expropriação da mais-valia relativa ,

dominando os conflitos e valorizando o informal.

A administração burocrática significa fundamentalmente o exercício da dominação baseado no saber técnico e da prática que adquirem no serviço. Estabelece relações de autoridade e é a expressão da eficiência da lógica, da razão técnica, do saber especializado, da economia moderna, da produção de bens

As últimas sofisticações da administração na fase pós-liberal (sistêmica, contingencial) pretende mostrar um novo tipo de empresa esclarecida que pode dispensar o lucro, assumindo um novo sentimento de responsabilidade social. Porém com este enfoque despretensioso esconde a principal finalidade da administração na fase imperialista do modo capitalista de produção: a exploração da mais-valia relativa.

O advento da burguesia e seu modelo político de democracia foi incapaz de promover uma reforma agrária radical, condição preliminar para a criação de um extenso mercado interno, necessário ao processo de industrialização profundo e orgânico do modo de produção capitalista. O Brasil, em particular, que, nas últimas décadas, experimentou um grande surto de desenvolvimento capitalista, não escapou das formas extremas de degradação, miséria, fome, obscurantismo e falta de total possibilidade de desenvolvimento para toda a sua população. O modelo de desenvolvimento brasileiro, nas últimas décadas, baseou-se na super-exploração do proletariado e no empobrecimento dos camponeses. O resultado é que apenas um quinto da população está integrada de alguma forma no mercado interno. Isso não significa que seu padrão de vida tenha subido de maneira signifi-

ficativa, em virtude do desenvolvimento, mas apenas que são capazes de comprar alguns bens de consumo modernos. O capitalismo é incapaz de livrar as populações dos países dependentes da miséria e da pobreza.

A tentativa de caracterizar a administração rural, coerente com a análise feita, não será fundamentada nas categorias do modo de produção capitalista que a gera como subproduto, mas num período de transição desse modo de produção para o modo de produção socialista. Tal período de transição caracteriza-se pelo fato de não haver mais a produção genralizada de mercadorias, de que os meios de produção já não são mercadorias e perderam seu caráter de capital, de que a burguesia não tem mais o poder político econômico e social, mas ainda não há relação de produção auto-administrativas e livres entre produtores associados. Em seu lugar há uma combinação híbrida de relações específicas de produção no período de transição. É necessário para caracterizar a administração rural, distinguir relações específicas de produção e modo de produção, uma estrutura cuja modificação quantitativa, gradual que ocorre pela evolução, só é possível enquanto compatível com a lógica interna do todo orgânico, embora dividido e contraditório. Esse todo pode reproduzir-se mais ou menos automaticamente.

As relações de produção, por outro lado, de uma sociedade em transição entre dois modos de produção podem decompor-se por si mesmas, evoluir em várias direções sem experimentar necessariamente, perturbações revolucionárias. Portanto, a diferença fundamental entre as relações de produção, características das fases de

transição e os modos de produção é uma grande estabilidade qualitativamente diferente. Nos períodos de transição não há modo de produção específico de transição, mas há relação específica de produção. Assim poderá haver nesse período de transição uma administração rural específica que não seja subproduto do modo de produção capitalista (que já não existe) nem do modo de produção socialista (que ainda está sendo construído) mas de relações específicas de produção. Uma administração rural caracterizada pela combinação híbrida dos resíduos positivos do antigo modo de produção capitalista e dos novos elementos negativos do novo modo de produção socialista que está sendo gerado.

A nacionalização dos meios de produção, ou seja a supressão total da propriedade privada dos meios de produção é condição necessária no período de transição.

A planificação econômica para racionalizar a irracionalidade do antigo modo de produção capitalista. Pois, como observa MANDÉL (25) "toda a superioridade da economia planificada em relação à economia capitalista reside precisamente no fato de que aquela substitui a noção de rentabilidade máxima de cada empresa pela noção de eficiência global máxima de inversões da comunidade". A planificação é uma técnica de coordenação de atividades econômicas com o fim de alcançar objetivos prioritários. A planificação no período de transição procura incrementar as forças produtivas socializadas com o objetivo de assegurar progressivamente uma abundância de bens e de serviços aos cidadãos, de assegurar assim o desenvolvimento total de sua personalidade e de conseguir a longo prazo, a extinção da

economia de mercado, da desigualdade social e divisão do trabalho.

A divisão social do trabalho, referente às funções sociais qualitativamente diferentes, que em última análise reduzem-se às funções de produção e funções de administração (ou acumulação) devem ser superadas imediatamente pela auto-administração, transformando assim o produtor rural em produtor-administrador rural.

A supressão da propriedade privada, a planificação da economia devem ser combinadas com a administração generalizada da economia pelos próprios produtores.

A administração generalizada dos produtores rurais em particular exigiria as seguintes condições materiais :

- a) escala móvel de salário e escala móvel de horas de trabalho, que permite aos trabalhadores rurais participar, dirigir e administrar ;
- b) extensão radical do processo de educação, reorganizando-a de modo a estender-se por toda a vida do produtor-administrador rural;
- c) eliminação das diferenças entre padrões de vida médios entre produtores-administradores rurais e produtores-administradores industriais;
- d) acesso generalizado à informação centralizada, rompendo o monopólio da informação, que em si é apenas um aspecto do monopólio cultural;
- e) distribuição dos cargos a pessoas empenhadas na atividade produtiva com a rotação dos postos, num período mais o menos cur-

to de tempo, impedindo desse modo a profissionalização das funções administrativas.

7. RESUMO

Este estudo investiga as formulações de administração rural que a Extensão Rural propõe para a atividade agrícola.

A hipótese básica que orientou o trabalho foi : a administração rural é um subproduto do modo de produção capitalista, compreendido na atual fase histórica de sua evolução.

O material empírico foi constituído pelos documentos oficiais da ACAR e posteriormente EMATER, MG, que contêm as diretrizes administrativas para as empresas e para o meio rural.

O referencial teórico, suporte da análise do material empírico, constituiu-se de uma parte em que se caracteriza o modo de produção capitalista de suas origens históricas à atual fase de sua evolução. Uma segunda etapa desenvolveu-se o estudo das origens da administração científica, e as diversas transformações porque passou a teoria da administração.

Num terceiro momento foi discutido a proposta de administração rural para um período de transição : integração das funções de produtor e administrador no produtor-administrador rural.

A análise do material empírico evidenciou que a evolução das propostas de formulações sobre administração rural seguiu a transformação do modo de produção na agricultura predominando o modo de produção capitalista, embora desigual e combinado.

8. SUMMARY

The present research investigates the formulation of country (rural) management that the Rural Extension suggests to the agricultural activity.

The basic hypothesis which directed the research was :

The rural administration is a by-product of the capitalist way of production embraced into the present historic period of its evolution.

The empirical material was constituted by the official documents of ACAR and further by EMATER, MG, which contains the administrative directions for the enterprises and the rural region.

The theoretical standard, support of the analysis of the empirical material is constituted of a part in which one characterizes the way of capitalist production of its historical origin to the present stage of its evolution.

In a second stage one developed the study of the historical origins of the scientific management, and the various transfor-

mations which the theory of administration went through.

In a third stage it was discursed the proposal of the rural management for a period of transition : integration of the functions of productor and manager into productor rural administrator.

The analysis of the empirical material has proved that the evolution of the proposals of formulation on rural management followed the transformation of the way of production in the agriculture with the predominance of the capitalist production, even through inequal and combined.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASSOCIAÇÃO DE CRÉDITO E ASSISTÊNCIA RURAL - M.G. Manual de ins -
trução e circulares. s.l., 1957. n.p.
2. _____ Um programa para o melhoramento das propriedades, dos
lares e das comunidades rurais do Estado de Minas Gerais. s .
n.t., n.p.
3. _____ Plano Diretor; quinquênio 1962-1966. s.n.t., 85p.
4. _____ Plano Diretor; 1968/72. Belo Horizonte, 1968. 130p.
5. ANSORENA, Ignácio. La extensión rural en el desarrollo. Desarro
llo Rural en las Américas, San José, Costa Rica, 4(1):1972.
6. BECHARA, Miguel. Extensão Agrícola. São Paulo, Secretaria da
Agricultura, Departamento de Produção Vegetal, 1954. 531p.
7. BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital novo paulista; a degradação
do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. 379p.
8. CASTRO, Ana Célia et alii. Evolução recente e situação atual da
agricultura brasileira; síntese das informações. Brasília ,

- BINAGRI, 1979. 288p.
9. CASTRO, Josué. Geopolítica da fome. 3.ed. Rio de Janeiro, Livros Editora C. do Estudante do Brasil, 1953. 348p.
 10. COVRE, Maria de Lourdes Manzini. Ideologia neocapitalista e processo de burocratização. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 20(1):43-61, jan./mar. 1980.
 11. DRUCKER, Peter F. Prática da administração de empresas. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1969. 2v.
 12. EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. Estruturação operacional, modelo, estratégia e diretrizes de trabalho; Marco geral de referência. Brasília, 1975. 75p. (Documento 3).
 13. _____ Trinta anos de extensão rural no Brasil; Pronunciamento. Brasília, 1979. 28p. (Documento 9).
 14. FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9.ed. São Paulo, Atlas, 1978. 159p.
 15. FONSECA, L. Subsídios para a estruturação operacional da EMBRATER. Brasília, EMBRATER, 1975. 353p.
 16. GARCIA, Ronaldo Coutinho. Agricultura, industrialização e relações de trabalho. Fundação Getúlio Vargas, sd. (mim.).
 17. GONZALEZ, Horácio. O que é subdesenvolvimento. 2^a ed. São Paulo, Editora Brasiliense, S.A. 1981. 122p.
 18. GRAÇA, Irlene Menezes. A extensão rural e o pequeno agricultor no Estado do Maranhão. Piracicaba, ESALQ, 1978. 159p. (Tese M.S.).

19. GRAMSCI, A. Os intelectuais e a organização da cultura. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.
20. HEGEL, G.F.W. Principles de la philosophia du droit. Paris , Galimard, 1940.
21. IANNI, Otávio. Estado e planejamento econômico no Brasil, 1930-1970. 2.ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977 . 316p.
22. LENIN, N. As três fontes e as três partes constitutivas do Marxismo. São Paulo, Global Editora, s.d. 78p.
23. _____. O imperialismo, fase superior do capitalismo. São Paulo, Global Editora, 1979. 127p.
24. MALLAT Y CUTÓ, José. Organizacion científica del trabajo. Espanha, Labor, 1942.
25. MANDEL, Ernest. Iniciação à teoria econômica marxista. Lisboa, Edições Antídoto, 1978. 104p.
26. _____. Tratado de economia marxista. México, Edições Era , 1969, 2v.
27. MARCH, James Gardner & SIMON, H.A. Teoria das organizações . Rio de Janeiro, F.G.V. 1975. 353p.
28. MARX, Karl. O capital. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1971, 3v.
29. _____. Manuscritos econômicos e filosóficos de 1844. New York, Dick J. Struet. 1964, 113p.

30. MAYO, Elton. Democracy and Freedom, an Essay in Social Logic. Australy, 1919.
31. MERTON, Robert K. Teoria y estrutura sociales. México, Ed. Fondo de Cultura Economica. 1964.
32. MYRDAL, Gunnar. Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas. 3.ed. Rio de Janeiro, Saga, 1972.
33. PEREIRA, Carlos Antônio Landi, coord. Política e diretrizes para a implantação do sistema operacional da EMATER-MG. Belo Horizonte, EMATER, MG. 1977. 72p.
34. POLITZER, Georges; BESSE, Guy & CAVEING, Maurice. Princípios fundamentais de filosofia. São Paulo, Hermes, 1970. 396p.
35. SALAMA, Pierre & VALIER, Jacques. Uma introdução à economia política. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1975.
36. SINGER, Paul. Agricultura e desenvolvimento econômico, in Vida Rural e Mudança Social, 3.ed. São Paulo, Ed. Nacional, 1979, 239p.
37. SORJ, Bernardo. Estado e Classes Sociais na Agricultura Brasileira. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1980, 151p.
38. SOULE, George. Economic forces in american history. New York, 1952. 241p.
39. TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. 7.ed. São Paulo, Atlas, 1978. 134p. (Biblioteca de Ciências Econômicas e Administrativas, v.13).

40. TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, Moraes, 1980. 198p.
41. _____ . Burocracia e ideologia. São Paulo, Ática, 1980 . 228p.
42. URWICK, Lindall & BRECH, E.F.L. The making of scientific management. England, 1946, 3v.
43. WEBER, Max. A ética protestante e o espírito capitalista. São Paulo, Pioneira, 1967.
44. _____ . Economia y sociedad. México, Fondo de Cultura Econômica, 1964, 2v.

821 2032