

REFLEXÃO SOBRE ADAPTABILIDADE/COMPETITIVIDADE

OU DO QUE SERÁ MAIS IMPORTANTE: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA OU DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

MANUEL COSTA BELCHIOR

CINAT - CENTRO DE INFORMAÇÃO E APOIO TÉCNICO

AL. D. AFONSO HENRIQUES, 29, 5ª Dto.

1.900 LISBOA

RESUMO:

A agricultura portuguesa possui fracas adaptabilidade e competitividade, com baixas produtividades da terra e do trabalho, e situa-se portanto mal num sistema socio-económico em mudança. Mudança que aumentará a medida que a agricultura portuguesa se integrar plenamente na Comunidade Europeia. A adaptabilidade exige um bom tratamento da informação, e, junto com a competitividade, supõe empresas agrícolas bem dimensionadas, com boa capacidade de gestão e de inovação, em grande ligação com a comercialização e a agro-indústria. A mudança terá de ser grande na própria agricultura e orientada no sentido de dar uma certa prioridade à inovação de organização e de gestão sobre a inovação tecnológica, ao contrário do que tem sido feito. Nada disto será realizado sem um papel activo e determinante dos empresários agrícolas e das suas associações, embora em colaboração com técnicos de agricultura, de economia e de gestão, e com empresários de outros sectores da economia nacional. Ao Estado competirá criar conjuntos coerentes de condições para que os empresários agrícolas e as suas associações processem a referida mudança em tempo oportuno. Destacam-se, entre outras, as acções de informação e de formação (sobretudo em economia, gestão e associativismo) dos agricultores e dos técnicos, e o fomento do associativismo. Informação e formação que devem cuidar de linguagens e de pedagogias adequadas. O fomento do associativismo terá por base o oferecer quer opções sobre as diversas formas de associativismo, quer possibilidades para que as associações contratem e façam uma gestão eficaz de técnicos de agricultura, de economia e de gestão. Será ainda importante apoiar a criação, pelas associações económicas agrícolas de cada região, de uma direcção regional que as coordene, desenvolva e represente, além de estabelecer ligações com a investigação científica e de criar uma quinta experimental e quintas piloto, e um "holding" financeiro para o lançamento de empresas de comercialização e agro-industriais.

PALAVRAS CHAVE: mudança/adaptabilidade/competitividade/empresas/inovação/

/produtividade/informação/ formação/dimensão/gestão/associativismo

1. A vários títulos e por razões diversas, digo da honra e confesso o prazer de estar entre técnicos e empresários que trabalham na agricultura — designadamente neste momento.

Momento de fortes desafios que se aproximam e da disponibilidade de significativos recursos financeiros para os enfrentar em tempo oportuno.

Num momento destes não pude furtar-me a aqui vir prestar um contributo julgado necessário pela vossa Associação.

Porei em comum algumas ideias simples, tentando reflectir convosco da única forma que sei — sem mastigar as palavras nem omitir problemas —, situando-me na perspectiva que tem marcado a minha actividade profissional — procurar, ou apoiar os que procuram, soluções para os problemas reais — e num dos domínios em que tenho alguns conhecimentos — programação económica, problemática socio-económica da agricultura portuguesa.

2. O que, tudo junto, centra este meu trabalho na proposta de uma reflexão convosco sobre a competitividade na agricultura; ou seja, de como sobreviver e viver na e da agricultura; ou: se a agricultura tiver que ser uma actividade protegida, protege-se o agricultor a si próprio? ou: nas actuais condições, pode ele proteger-se a si próprio?; ou ainda: mesmo que a agricultura não possa ser uma actividade como as outras, porque não começa por experimentar ter empresas como essas outras? isto é: faz a agricultura tudo quanto pode para não ser o parente pobre da economia? ou: se o não faz, quais as razões? e quais as razões porque têm falhado globalmente as múltiplas acções, programas e planos, e os grandes volumes de verbas orientados para modernizar a agricultura portuguesa, incluindo as apoios da CEE? e, finalmente: haverá razões para este esforço frontal, por vezes penoso, de reflexão?

3. Começemos por aqui. Terei desde logo que afirmar existirem razões para este esforço de reflexão. Acrescento mesmo que ele é urgente. As razões dirão da urgência; e, umas e outra, contribuirão para situar esta reflexão e para lhe definir uma parte do conteúdo.

Neste, como noutros assuntos essenciais e de certa forma inovadores, existem palavras-chaves que representam linhas de força e como tal serão repetidas ao longo desta reflexão. Não constituem sô desafios, mas são-no; representam também, e diria que sobretudo, balizas para a acção.

A primeira palavra-chave é a mais óbvia: competitividade. A questão é se, de uma forma geral, a agricultura portuguesa será competitiva em relação à Comunidade Europeia e ao mercado internacional.

Chamo a atenção para esta distinção entre Comunidade Europeia e mercado internacional. É que, por sua vez, a agricultura da Comunidade Europeia tem sido razoavelmente protegida pela PAC — Política Agrícola Comum. Ora a protecção é, quase sempre, sintoma, e também causa, de falta de competitividade.

Sabemos tratar-se de um desafio sério para a agricultura portuguesa. Tanto mais que a Comunidade Europeia, — à qual pertence Portugal, embora com a sua agricultura em regime transitória protegido — está a abrir-se cada vez mais ao mercado internacional, abolindo os protecçõismos à sua agricultura. Esta tendência parece irreversível por três razões fundamentais: por um lado, na CEE têm crescido as necessidades de fundos para garantia do seu desenvolvimento e da sua competitividade em domínios exteriores à agricultura; ora nada menos do que 70% do seu orçamento é empregue na sua Política Agrícola Comum; por outro lado, a força eleitoral, representada por 20% da sua população trabalhadora empregue na agricultura aquando da implantação da referida Política Agrícola Comum, diminuiu agora para os 6%, enquanto a riqueza produzida (VAB) na agricultura baixou para 3,8% do total da riqueza produzida em 1987 na CEE dos 12 países — tendo portanto diminuído muito a força eleitoral e económica

para defender aquela enorme fatia do orçamento; finalmente, mas não menos importante, conjuga-se esta diminuição de força da agricultura com as pressões — por vezes utilizando argumentos discutíveis, mas crescentes e fortes, — dos outros grandes concorrentes do mercado internacional, designadamente dos Estados Unidos da América, para que sejam abolidos os proteccionismos da Política Agrícola da CEE. O que está a ser feito e não se sabe neste momento até onde chegará.

Mas quer isto dizer que ao acabar o período de transição (e ele acabará por mais adiada que seja a data final), e o correspondente proteccionismo, quando nessa data se der a integração plena da agricultura portuguesa na CEE, iremos defrontar-nos com muito maior concorrência do que a existente quando a adesão de Portugal foi negociada. Será a concorrência da CEE mais (em que medida ainda não se sabe) a concorrência do mercado internacional.

Ora a agricultura portuguesa não é competitiva face à CEE da data da negociação, tanto que necessitou de um período de transição que agora se tem pretendido, e bem, prolongar. Sê-lo-á ainda menos face a uma CEE mais aberta ao mercado internacional e dando menores apoios à sua agricultura.

A questão simples e crua é a de se seremos suficientemente competitivos para concorrer com os produtos — seus preços e qualidades — não só da CEE como da Austrália, da Argentina e sobretudo do Chile, e dos Estados Unidos da América. E logo pensamos nos cereais (base dos concentrados), no leite e manteiga, na carne de bovinos e de ovinos.

Verifica-se portanto que existem algumas razões (e são estas bastariam) para uma reflexão urgente e frontal, mesmo que penosa.

4. Mas existem outras razões, aliás relacionadas entre si, e também elas partindo de palavras-chaves.

Dois palavras-chave são as de produtividade e de adaptabilidade. Elas correspondem, obviamente, a conceitos diferentes, e situam-se em perspectivas diversas, embo

ra tendendo para o mesmo objectivo — melhor defesa e melhor ataque na concorrência —, são meios para obter esse objectivo, e correspondem à ideia de mudança. Constituindo este termo a uma quarta palavra-chave.

Surge, em tal contexto, uma quinta palavra-chave, também ela de uma importância essencial. É que a adaptabilidade só se exerce porque um determinado organismo recebeu uma informação de mudança do meio onde se situa, e reagiu em correspondência emitindo uma informação interna ou ordem de reacção. Os aumentos de produtividade, por sua vez, são já dos principais tipos de reacção, consequência portanto duma cadeia de informação. Isto é, a informação, os fluxos de informação, expressam a dinâmica de todos os sistemas e organismos — a informação é a quinta palavra-chave.

Mas, para sabermos do que falamos e nos entendermos, tratemos de precisar um pouco mais cada um destes termos:

- produtividade: o que é produzido por uma unidade de um dado factor de produção; tudo quantificado por medidas físicas; no nosso caso vamos considerar, simplificando, que existem três factores de produção importantes: a terra, o capital e o trabalho; e logo se chega a questões intuitivas:
 - . se um hectare de terra (unidade do factor de produção terra) produz mais 1.000 Kg de trigo do que um outro, logo se conclui e se diz que o primeiro tem uma produtividade mais elevada — é mais elevada a produtividade da terra;
 - . se numa hora um tractorista lava meio hectare, e nesse mesmo período de tempo, na mesma terra (mas no vizinho do lado), num tractor igual, outro tractorista lava 1/3 de hectare, conclui-se e diz-se que a produtividade do primeiro é maior do que a do segundo — trata-se da produtividade do trabalho;

- . existem portanto tantas produtividades quantos os factores de produção; a produtividade provém das tecnologias e da organização do trabalho; se um dos nossos dois tractoristas chega sistematicamente atrasado ao trabalho porque tem de esperar que o fiel do armazém lhe venha encher e dar o bidon do gazóleo, a sua produtividade de trabalho por dia, tomando o dia como unidade de referência do tempo, é menor do que a do vizinho.
- adaptabilidade: capacidade de um ser vivo ou de uma organização social (empresa, autarquia, sector económico) se adaptar às mudanças do meio em que está inserido; um ser vivo que perca esta adaptabilidade, adoece e morre, o mesmo acontece com uma organização social; uma empresa que não se adapte, ou o faça tarde e a más horas, às mudanças do meio em que está inserida, acaba por abrir falência quaisquer que sejam as mudanças, como as tecnológicas, as de flutuações do mercado, das taxas de juro, ou das regras e realidades laborais.
- a mudança: constitui precisamente a evolução ou mutação das realidades que caracterizam um dado meio: económico, social, geográfico, entre outros, que todos são aspectos parcelares de uma única realidade.
- a informação: com os fluxos de energia, de capital, e de transportes, e de certa forma mais do que qualquer deles, os fluxos de informação são determinantes e estruturantes do sistema socio-económico e dos seus agentes, designadamente das suas empresas; os fluxos

de informação são tanto mais essenciais, determinantes e estruturantes quanto mais aberta e concorrencial é uma economia, exigindo esta então uma inovação contínua, inovação que se dá precisamente através da informação; mas para que a informação garanta a adaptabilidade é necessário, e óbvio, que existam polos emissores e polos receptores de informação e bons sistemas internos a cada organismo para a tratarem e emitirem as ordens de reacção — sendo tudo isto vital para a competitividade de uma dada economia, e de qualquer dos seus sectores e empresas.

A questão essencial é que, na época moderna, o mundo deixou de ser imutável; pelo contrário, a mudança e a informação sobre ela têm sucessivamente atingido os mais diversos domínios, abrangendo quase toda a realidade física, ou a nossa percepção dela. Mudança que se desenvolve não só em extensão de domínios atingidos como em profundidade dentro de cada domínio. E tudo isto a uma velocidade crescente. O que exige, às organizações socio-económicas, uma adaptabilidade sucessivamente maior e, portanto, um tratamento e uma difusão muito cuidados da informação.

A investigação científica e a gestão criaram e implantaram, e a informação difundiu novas tecnologias e novas formas de organização do trabalho. Uma e outras vieram tornar possível o que não era, e isto a custos acessíveis. Ora o vector intrínseco de toda esta mudança têm sido os aumentos de produtividade do trabalho, do capital, e, em menor escala, da terra.

Assim, a mudança instalou-se, e com ela a adaptabilidade passou a ser o dia a dia das empresas para se manterem vivas, isto é, competitivas.

Chegados aqui, há que acentuar um conceito também ele essencial, através de outra palavra-chave: inovação. Efectivamente cada aumento de produtividade e/ou de

competitividade é realizado através da inovação. Inovação tecnológica (mudanças nos processos tecnológicos de produção e nesta própria produção), ou inovação de organização e gestão (tanto ou mais importante do que a tecnológica).

A inovação liga o mundo científico à actividade socio-económica, e passa a ser a base da competitividade e da adaptabilidade. Ao ponto que os governos, e a própria Comunidade Europeia, a promovem e nela investem cada vez mais.

A inovação tem, cada vez de forma mais assumida pelos governos e pelos povos, um papel fundamental no desenvolvimento das sociedades. As empresas agrupam-se ou dividem-se, especializam-se ou associam-se, procuram novas localizações, lançam autênticas redes de recolha de informação, mudam as suas estruturas, métodos e meios de gestão, para aumentarem as suas capacidades de inovação. O que cada país ou empresa gasta em investigação científica, na procura de inovação, passou a ser um índice indicador de desenvolvimento e de competitividade. Como, de igual forma, passou a ser um indicador importante a velocidade com que uma descoberta científica passa a inovação implantada na actividade socio-económica — velocidade que é baixa na CEE apesar da sua capacidade científica e é muito alta no Japão apesar de possuir menor capacidade científica do que a CEE.

5. Muitos estarão a pensar o que terá tudo isto a ver com a agricultura portuguesa.

Recordo que falava das razões para realizarmos uma reflexão urgente e frontal, mesmo que penosa.

Pois tem tudo a ver. Aonde eu queria chegar é precisamente à pergunta de como se situa a agricultura portuguesa face a toda esta impressionante realidade.

Convido-vos a reflectir nalguns pontos que me parecem ser os principais elementos de resposta.

Ora o que aparece à vista são factos perturbadores:

- desde há décadas que ao grande público surgem como principais preocupações

da lavoura os pedidos ou de aumento de preços das suas produções, ou de protecção contra importações concorrenciais, ou de diminuição dos preços do que consome em meios de produção (como fertilizantes ou energia) — tudo isto para manter as suas margens brutas (que, como se sabe, são a diferença entre as receitas brutas e as despesas de exploração) sem inovar nem em novas produções ou nas especificações das que faz, nem nos processos tecnológicos de produção, nem na organização e gestão desta;

- a agricultura responde com rapidez quando sobem os preços de alguns produtos ou quando junto dela fazem campanhas; dir-se-á que com rapidez excessiva, que algumas vezes lhe sai muito caro e até ao País; não faltam exemplos, de muitos conhecidos, mas dos quais não é demais evocar quatro:

. a célebre campanha do trigo, de Linhares de Lima, com os graves problemas de erosão que provocou;

. o antigo Plano de Fomento da Fruticultura que levou à implantação de pomares de qualquer dimensão (até em menos de meio hectare) e sem cuidar da conservação e da comercialização da fruta;

. os sobre-equipamentos das explorações agrícolas, grandes e pequenas, originados pelas técnicas de "marketing" das empresas fornecedoras — sei de casos recentes de regiões onde o ritmo de compra de tractores agrícolas é enorme e em relação às quais as empresas vendedoras decidiram não aplicar as normas habituais de instalação de assistência técnica pois, devido à pequena dimensão da propriedade, o número de horas de utilização por ano seria muito inferior ao normal e portanto também as necessidades de assistência;

. para não falar do que alguns estão a investir nalgumas culturas desconhecendo que o preço real das produções respectivas irá forçosamente decrescendo;

em todos estes quatro casos houve investimento de inovação tecnológica mas na maioria deles não terá havido inovação correspondente em organização e gestão — sabe-se que quanto maior o investimento, maior deve ser a capacidade de organização e gestão; capacidade de organização e gestão que portanto deve anteceder o investimento;

- o que nos liga a um outro facto perturbador: 30% das cooperativas agrícolas estão desactivadas, e das que estão em actividade é significativo o número das que se encontram em situação de falência técnica; vivendo a maioria do apoio do Estado;
- um último facto: na esmagadora maioria das explorações agrícolas os agricultores não distinguem as contas domésticas das da sua empresa.

6. Chegamos ao ponto delicado, aquele que tenho como um dos mais importantes, se não o dominante, da problemática da agricultura portuguesa: para que exista inovação que garanta a adaptabilidade, esteio da competitividade, é condição absolutamente necessária a existência de empresas; mas serão empresas as nossas explorações agrícolas?

Em termos modernos dir-se-á que não. O que constituirá uma resposta de extrema gravidade e merece por isso uma reflexão cuidada.

Ocorrem diversas razões para fundamentar aquela resposta negativa. Ponho-as à vossa consideração:

- como já referi, a esmagadora maioria das explorações agrícolas, mesmo das

médias e de algumas grandes, não possui contabilidade, e as contas da família do agricultor não são separadas das da respectiva exploração agrícola; situação que é impensável numa empresa concorrencial, em que existe uma gestão que trabalha com indicadores contabilísticos e outros;

- a riqueza produzida nas explorações agrícolas portuguesas é por tal forma diminuta (devido quer à pequena dimensão das mesmas, quer às suas baixas produtividades) que são cerca de 18% dos agricultores vivem exclusivamente da agricultura e são 38% (englobando os 18% anteriores) a têm como principal fonte de sustento; o que quer dizer que nada menos do que 62% dos agricultores portugueses vão buscar fora da agricultura a maior parte do seu sustento — é sinal de como as coisas correm mal e de como portanto a actividade agrícola se tem vindo a transformar, para a maior parte, numa espécie de ocupação de tempos livres, fornecedora de auto-consumos familiares ou de um complemento de remunerações; enquanto que uma verdadeira empresa dá rendimentos dignos para quem nela trabalha, sempre a tempo inteiro, e encontra-se plenamente integrada na lógica do mercado e da racionalidade económica;
- embora com relativizações, os especialistas da CEE consideram como dimensão média mínima para uma empresa agrícola rentável os 10 ha; são cerca de 6% dos agricultores portugueses possuem explorações agrícolas com essa ou superior dimensão, enquanto na CEE dos dez países essa percentagem é de 37%; acresce que as explorações agrícolas além de pequenas são dispersas em parcelas, numa média de 6,5 parcelas por exploração; e ainda este aspecto constitui novamente sinal, efeito e causa, de se estar perante explorações agrícolas integradas numa forte tradição, com um muito baixo grau de adaptabilidade;

- mas além de pequenas e de parceladas, as explorações agrícolas fazem múltiplas actividades; é significativo o número das de policultura sem uma orientação dominante: cerca de 30%, do total das explorações agrícolas portuguesas, proporção que é de 11% na CEE/10; as de policultura com orientação dominante são de cerca de 38%, sendo de 11% na CEE/10; portanto as de policultura somam cerca de 68%, e isto apesar de pequenas; as com relativa especialização fazem um total de 22%, sendo de 60% na CEE/10;

Estas realidades contrastam não só com o que se passa por todo o lado com as empresas industriais e de serviços, como com o que acontece nas empresas agrícolas dos países que concorrem vantajosamente no mercado internacional e com as multinacionais ou grandes capitais que trabalham ou querem trabalhar na agricultura. Efectivamente, estas empresas são altamente competitivas porque reúnem duas condições essenciais: a dimensão e capacidade de gestão. É a partir delas que procuram capitais, quando os não têm, e tecnologias inovadoras.

Anote-se que na CEE não só a dimensão das explorações agrícolas é bastante maior, como é completada por fortes e dinâmicas associações de diversos tipos. Além de que a adaptabilidade da agricultura, as produtividades, a capacidade de inovação, são bastante maiores do que em Portugal. As dimensões médias das explorações agrícolas de todos os países da CEE dos dez, excepto a Itália e a Grécia, possuem mais do dobro da dimensão média portuguesa, que é de 6,3ha. Dimensão média que é, em ha, de:

65,1	Inglaterra
30,7	Dinamarca
28,6	Luxemburgo
27,0	França
22,7	Irlanda
16,0	Alemanha Federal
14,9	Holanda
14,1	Bélgica.

7. O que fiz até este ponto foi reflectir convosco sobre a extrema debilidade da agricultura portuguesa face a um mundo em mudança. É neste mundo que a indústria e os serviços, nacionais e estrangeiros, e a agricultura dos países avançados, designadamente os da CEE, vão colocar, de forma progressivamente mais profunda e acelerada, fortes desafios à agricultura portuguesa, a exigirem, em primeiro lugar, uma cuidada informação sobre os mesmos e sobre as respostas possíveis; fundamentadas estas nas inovações; tudo exigindo grande adaptabilidade das empresas agrícolas portuguesas, a qual começará, exactamente, pela transformação das explorações agrícolas em empresas agrícolas.

Julgo ter dito o suficiente não só para situar o que desejo transmitir-vos enquanto base de reflexão, como para colocar a questão de se esta não é uma situação extremamente grave e que se agravará tanto mais quanto não nos dermos, em conjunto, conta dela, e de como temos em conjunto que tomar em mãos a sua solução.

É assim que vou desenvolver a nossa reflexão segundo três linhas principais:

- a natureza e o sentido da mudança do meio em que se inserem as explorações agrícolas;
- a natureza da debilidade da agricultura portuguesa e portanto as suas causas e efeitos;
- que fazer para que, como resposta às mudanças, surjam empresas agrícolas com elevado grau de adaptabilidade e portanto inovadoras e competitivas;

Mas antes de as abordar, cada uma de per si, tenho de vos propor alguns elementos metodológicos que servirão de base e constituirão uma introdução ao nosso trabalho de reflexão.

O primeiro diz respeito à própria natureza da matéria que estamos a tratar: o sistema socio-económico e as empresas agrícolas, ou seja parte da realidade social. Ora insere-se aqui a noção de "fenómeno social total!" Noção que abrange os factos sociais em acto, como força dinamizada, como conjuntos de fluxos de natureza diversa a inter-influenciam-se, criando novos fluxos; o que se dá a todos os níveis e em todos os grupos sociais. Esta noção de "fenómeno social total" introduz a noção de muito complexo. Face a ela, cada uma das Ciências Sociais — como a Economia, a História, a Geografia, a Psicologia Social — tem por objecto um dos aspectos de tal fenómeno.

Decorre destas noções que se deve duvidar com rigor e por sistema da utilização do conceito de "factor dominante" como elemento de explicação de um dado fenómeno social. A Sociologia faz uma boa crítica da sua utilização inconsiderada, e com tanto mais razão quanto não só se têm feito muitos erros no campo teórico devido a essa utilização, como também, mas não menos importante, se verifica no domínio da decisão e da acção que toda a simplificação do fenómeno social prejudica uma visão correcta do mesmo, a adesão dos interessados, e conduz com frequência a soluções de força, es tereis a médio/longo prazo.

Precisamente, há que ter consciência de que é difícil a apreensão da realidade social, ou seja, do "fenómeno social total" situado ao nível de uma sociedade. Dificuldade que será ao menos parcialmente superada se, na análise daquela realidade social, a considerarmos por patamares. Patamares definidos pragmaticamente pelo grau crescente (ou decrescente) de dificuldade de apreensão dessa realidade. São exemplos de tais patamares, e como exemplos práticos os exponho, referidos ao caso que nos interessa — sempre segundo o grau de dificuldade de apreensão da parte de realidade que cada um representa — os seguintes:

a/- a perspectiva física, que considera predominantemente o que é material, desde os solos ao clima, do relevo aos cursos de água, das culturas implantadas

às extremas das explorações em que se situam, das tecnologias às ciências ditas positivas;

- b/- a perspectiva socio-económica, caracterizada por abranger relações e grupos concretos, estáveis, institucionalizados (como são as empresas, as entidades administrativas e as associações, os sistemas de ensino, de defesa, de transportes e comunicações, e as relações entre todos estes agentes, objectos mais específicos da Ciência Económica);
- c/- a perspectiva (própriamente) social, composta, entre os mais, por grupos não formais (famílias, comunidades, e todos os outros tipos de amizades, de afinidades e de relações mais ou menos profundas e/ou estáveis), pelas lideranças individuais ou de grupos, e pelos locais de encontro, etc.;
- d/- a perspectiva cultural, as linguagens e os símbolos, mais ou menos convencionais, escalas de valores, escalas de tempo e temporalidades, comportamentos esperados, formas de expressão, costumes e hábitos;
- e/- a memória colectiva, e a história
- f/- o domínio da psicologia, ou das maneiras de ser e dos comportamentos esperados e não esperados, das motivações e dos sentimentos.

Insisto em que cada um destes patamares constitui unicamente uma perspectiva respeitante a uma mesma realidade. E acrescento que as perspectivas ou patamares mais determinantes desta realidade serão os mais profundos, os de mais difícil apreensão, mas também os que têm a ver mais especificamente com o homem, e a sua liberdade, no âmbito da qual se exerce a sua capacidade criadora e o dinamismo da sua acção.

Devemos notar também que os engenheiros têm tendência para ficarem ao nível do primeiro patamar, mas nem sequer de todos os seus aspectos pois para isso não foram formados; e os economistas de ficarem ao nível de sectores do segundo patamar. É natural e até desejável que assim seja. O que o é menos, é que dominem a tutela de um sector económico; o que faz com este seja considerado predominantemente segundo uma única perspectiva — facto tanto mais grave quanto esta perspectiva corresponda a um patamar mais superficial da realidade. Não será exactamente esta uma das explicações para que não tenha grande efeito o fomento de acções de adaptabilidade, dado não serem realizadas, nem assumidas, nem apreendidas pelos interessados, neste caso os agricultores portugueses?

Mas por não serem considerados dois outros conceitos, esta situação torna-se ainda mais grave. Trata-se dos conceitos de escala de tempo e de temporalidade.

A escala de tempo é o padrão de medida com que cada indivíduo ou grupo de indivíduos mede o tempo: todos sabemos que para um adulto o tempo passa depressa, sendo portanto o seu padrão de medida sucessivamente mais longo, enquanto para um jovem o tempo passa mais devagar sendo o seu padrão de medida mais pequeno; o mesmo se passando entre um cidadão, com tempo rápido, e um rural, com tempo lento.

A temporalidade é o tempo próprio de cada fenómeno ou acção; por exemplo as fases e o tempo de vida de um animal ou de uma planta.

Assim, enquanto a escala de tempo caracteriza quem mede o tempo ou quem dá (ou devia dar) pelo tempo passar, e é deste modo subjectiva, a temporalidade caracteriza um fenómeno ou acção, e tende, por definição, a ser objectiva.

Esta distinção é fundamental não só porque as duas noções são frequentemente confundidas, não se prestando grande atenção ao tempo, como porque tal menosprezo e confusão atingem no cerne a acção e a sua estruturação pelos diversos tipos de decisão, uma vez que a acção se dá no tempo, e ainda porque fica assim agravada a dificuldade de se entenderem gentes com diferentes escalas de tempo, como é o caso, por exemplo, de técnicos e de agricultores.

8. Posto isto, consideremos a primeira das três grandes linhas de reflexão: a natureza e o sentido da mudança do meio em que se inserem as explorações agrícolas. E isto para tentarmos ter uma primeira ideia geral, mas com a maior nitidez possível dos desafios concorrenciais que se põem ou virão a pôr à agricultura portuguesa.

Aos níveis mais superficiais da realidade, o que encontramos são grandes mudanças tecnológicas com enormes repercussões nos sistemas económicos e nas próprias sociedades. Vejamos algumas das mais importantes:

- Os transportes aumentaram em quantidade e velocidade de forma exponencial: per cursos que levavam meses são agora feitos em poucas horas; as capacidades das unidades transportadores e os fluxos de transporte, quer de passageiros quer de mercadorias, subiram para quantificações impensáveis há um século. Assim, tudo pode ser objecto de transporte e portanto de troca, o que veio abrir as economias nacionais, e instaurar uma nova concorrência. Por sua vez, o desenvolvimento igualmente vertiginoso das comunicações veio reforçar os fenómenos anteriores.
- As inovações tecnológicas, junto a novos tipos de organização do trabalho, com a especialização de tarefas, vieram provocar autênticas mutações na produtividade do trabalho, exigindo maiores investimentos para grandes produções com diminuição de custos e aumento de qualidade. Por sua vez, estes fenómenos, ao exigirem e favorecerem as grandes empresas, deram-lhes capacidade não só para a conquista de mercados como para negociar em posições mais vantajosas e também para o desenvolvimento de inovações contínuas. Tais factos põem-nos perante o fenómeno da economia de escala, o qual, se não é absoluto, constitui no entanto uma referência fundamental. Todas estas considerações privilegiam francamente as grandes dimensões empresariais e a conseqüente necessidade de muito boas capacidades de gestão.

- As novas tecnologias e as suas inovações contínuas, junto com a concorrência acrescida, vieram aumentar de forma radicalmente nova e forte o papel da informação quer na vida social quer na vida dos diversos tipos de organismos. Qualquer cidadão ou grupo ou organismo, em qualquer sítio do mundo, pode ver o que se passa em qualquer parte da terra e numa parte razoável do céu; ele pode comunicar com qualquer ponto do mundo; ele pode obter informação sobre qualquer assunto; e, em face da informação que recebeu e/ou enviou, tomar decisões e transmiti-las accionando fluxos de transporte, de capital e/ou de energia. Os fluxos de informação, ou a consciência das suas múltiplas funções, assumiram tal importância, que as estruturas dos sistemas e das organizações são delineadas segundo as estruturas desses fluxos. São os fluxos de informação que canalizam e/ou provocam a inovação, dinamizam e veiculam a adaptabilidade, garantem a competitividade.
- Se os fluxos de informação, ao constituírem a estrutura de um sistema, a modalidade, se eles são a base dinâmica da inovação, da adaptabilidade e da competitividade, então a organização ganha uma importância muito essencial e determinante pois ao recolher, ao tratar e estruturar, e ao emitir fluxos de informação está a ser o principal vector de concorrência e de desenvolvimento. Resulta que é assim enunciada por grandes e prestigiadas correntes de especialistas esta questão central para a agricultura portuguesa: o atraso técnico esconde outro mais fundamental, o de organização. Acresce que a informática, ao ampliar até limites inacreditáveis a memória, a inteligência artificial, e a capacidade de cálculo, permite e exige, nos sistemas e organismos em que é introduzida, profundas reorganizações.
- Estes conjuntos de fenómenos têm conduzido, por um lado, a integrações quer de empresas, quer de países; em ambos os casos na procura de maiores dimensões. Os espaços económicos entre países consolidam-se, com tendência para

se tornarem também espaços financeiros e políticos — o que se está a tornar nítido e irreversível na CEE. Por outro lado, tais fenómenos, ao abrirem os mercados e ao aumentarem os volumes e as velocidades de troca, exigem e aumentam a concorrência, o que se repercute directamente na procura de maiores e melhores capacidades de gestão.

- A um nível ou patamar mais profundo da realidade tem interesse uma breve análise das razões que terão feito dos Estados Unidos da América a economia líder do mundo. Este país nasceu do pioneirismo, num trabalho árduo de ocupação do espaço, sem as condicionantes sociais tradicionais, e com alguma predominância de gentes de cultura anglo-saxónica. Face aos problemas, apostaram nos rudimentos de novas técnicas, mobilizando tudo para os resolver; estas circunstâncias levaram a uma fé viva nos instrumentos e a uma utilização pragmática e técnica das ciências, ao contrário da primazia, dada pelos europeus, à ciência ilustrativa e às especulações científicas. As mesmas dificuldades de pioneiros levaram ao desenvolvimento do espírito de equipa e a que o prestígio social dos indivíduos se fundamentasse nos resultados que cada um obtinha. O culto da liberdade traduziu-se no da concorrência no domínio da economia — tendo-se a concorrência revelado como dos melhores meios para estimular bons resultados e seleccionar os que os obtêm. Mas a liberdade, a concorrência, a selecção pelos resultados, fizeram que se criasse a mentalidade de nada ser considerado como definitivamente adquirido, havendo que lutar para ser e para ter. A agricultura dos Estados Unidos da América nasceu e desenvolveu-se neste clima socio-económico e na dinâmica da concorrência. É uma agricultura voltada para o mercado e a inovação, baseada na racionalidade económica, sem os condicionantes antigos e fortes da Europa de Portugal, — como o são a tradição, estruturas fundiárias más e rígidas, condutas sociais e mentalidades fatalistas, geradas e consolidadas por séculos de vivência em meios pequenos

e fechados, na dependência de factores de produção pouco ou nada controlados e de sistemas de comercialização débeis e deficientes.

9. A segunda grande linha de reflexão trata da natureza da debilidade da agricultura portuguesa e das suas causas e efeitos. Ela será exposta em três partes:

A. O que surge como conjunto de elementos de fácil apreensão é o seguinte:

- Ao ver uma paisagem do campo em Portugal dificilmente se encontra o que com frequência se vê nas regiões estrangeiras de agricultura moderna: espaços ordenados, rectangulares, preparados para a mecanização.

- As produtividades do trabalho e da terra são muito diminutas em Portugal quando comparadas com as da CEE:

. quanto à produtividade do trabalho, um homem ocupado na agricultura trabalha a seguinte área em termos de hectares de superfície agrícola útil:

	ha
Portugal	4,5
Espanha	15,5
Itália	7,5
França	19,8
CEE/12	8,9

. quanto à produtividade da terra (em 1.000 Kg/ha):

	Portugal	CEE/10
trigo	1,44	5,62
milho	2,07	6,71
arroz	4,84	6,02
batata	0,05	31,92
feijão e favas	0,28	3,29

- São muito baixos os rendimentos da agricultura portuguesa em si mesmos e quando comparados com a CEE:

	Portugal	CEE/10
. produção bruta total por exploração (1.000 ECU)	16,7	49,0
. valor acrescentado líquido por exploração (1.000 ECU)	8,2	18,3
. valor médio produzido por pessoa activa agrícola (1.000\$)	336,0	2.800,0

- Para alguns produtos da agricultura portuguesa, e não dos menos significativos, o preço é francamente superior ao da CEE. Eis alguns:

desvio de preços entre Portugal e a CEE (%)	
trigo mole	+ 71,6
trigo rigo	+ 13,7
milho	+ 17,7
arroz	+ 9,5
leite de vaca	+ 28,0

B. A este conjunto de elementos há que somar duas importantes situações, também elas de fácil apreensão, que, face à extrema debilidade da agricultura portuguesa, a acentuam e dela vivem: por um lado, a dependência da agricultura face ao Estado; pelo outro, o mercado oligopólico a montante (abastecedor) e a juzante

(comprador das produções) da exploração agrícola.

Também a reflexão sobre tais situações poderá ajudar-nos a discutir soluções.

Em primeiro lugar, a dependência da agricultura face ao Estado.

Esta dependência tem expressões concretas em cinco grandes domínios ou formas de protecção: o controle pelo Estado dos preços dos bens intermédios necessários à actividade agrícola (gazoleo e adubos), o controle pelo Estado do mercado das principais produções agrícolas (envolvendo quer o controle e a sustentação de preços, quer a intervenção directa na comercialização como nos casos dos cereais e do vinho), os subsídios, fomento e mesmo realização directa de investimentos, actividades e iniciativas consideradas de maior interesse (como a compra de equipamentos, o desenvolvimento de determinadas culturas e pecuárias, o fomento do associativismo, a instalação de infraestruturas de entre as quais se destacam as de regadio e as de energia/ /electrificação), a assistência técnica e a investigação científica, a promoção da inovação, e finalmente, as facilidades fiscais.

Decorrem algumas notas:

- toda a dependência, ainda que sob a forma de protecção ou de apoios, e é essa a dominante, é mesmo dependência; assim o Estado não só se tem sentido à vontade para tratar o sector agrícola como o não faz a qualquer outro sector socio-económico (entre outros factos: atrasos no cumprimento de compromissos; imposições desconexas, penosas e desnecessárias; reforma e desreforma agrária; falta de esclarecimentos quanto às implicações e aos apoios resultantes da adesão à CEE; desrespeito dos prazos estabelecidos por lei), como tem mantido essa dependência e a manterá na medida em que a transgressão contínua das leis do mercado não for compensada por uma política agrícola minimamente coerente;
- que se saiba, nunca foi feita a soma de quanto tem custado ao Estado, em dinheiro dispendido e em dinheiro não ganho, tanta protecção; menos ainda

do que tem custado e virá a custar ao País uma tal protecção, desconexa, não orientada segundo uma política precisa, e contribuindo assim fortemente, por não ser evolutiva, para que a agricultura possua um muito fraco grau de inovação, de adaptabilidade, e, portanto, de competitividade; pelo contrário, não terá, tal sistema de protecção, reforçado no agricultor o seu fatalismo de base, em que as intervenções do Estado aparecem com a aleatoriedade de mais uma geada ou de uma chuva benfazeja?

- Fique bem claro que de forma alguma pretendo dizer, nem mesmo sugerir, que não sejam necessárias protecções, apoios, e outras intervenções do Estado junto da agricultura; o que reflecto convosco é se todas essas intervenções, mesmo admitindo que cada uma foi necessária no momento em que se iniciou, estavam integradas numa política agrícola que não só compensasse a agricultura dos efeitos dolorosos da sua passagem de uma economia fechada, de auto-consumo, para uma economia aberta, de mercado, como contribuisse para que essa passagem se desse de forma eficaz para a agricultura e assumida pelos agricultores; ou se, pelo contrário, devido à desconexão do seu conjunto, não atrasaram enormemente essa passagem, não comprometeram a sua eficácia, e impediram que os agricultores a assumissem; continuando a agricultura estagnada e os agricultores desorientados e sem se aperceberem da imensa realidade que entretanto os tem submergido e diminuído significativamente o seu carácter empresarial;
- o que reflecto convosco é se a Administração Pública portuguesa, no estado em que se encontra, e sendo a expressão do Estado, será o melhor meio para promover a dinâmica da inovação, não só tecnológica como de organização e gestão; de facto, exceptuando casos isolados e exemplares com base em personalidades invulgares, verifica-se que a tendência é para a rotina e a burocratização, para o culto da legalidade em lugar do culto pela resolução efectiva dos problemas, a começar pelo apoio decidido e competente aos empresários agrícolas

que os queiram resolver; aliás o que aparece como denominador comum em todas as medidas do Estado a favor da lavoura é ou a falta de noção do que é uma empresa agrícola, ou graves deficiências de percepção do que são as leis e as realidades econômicas, e, sempre, talvez como resultado, o tratar todos os as assuntos fazendo de conta que existem empresas agrícolas, o acentuar sempre os aspectos e apoios materiais e a inovação tecnológica, com menosprezo, ou completo desconhecimento, da inovação de organização e de gestão e de quanto as mudanças realmente eficazes têm de ser globais e realizadas pelos próprios;

- última nota mas não menos importante: duvido que os agricultores, entretidos com os apoios que agora estão a receber da CEE, estejam suficientemente informados sobre as consequências quer do desaparecimento, que se está a dar, da maioria das protecções e apoios internos, e mesmo dos próprios instrumentos de intervenção do Estado que os veiculam, quer do que acontecerá quando se der a integração plena da agricultura portuguesa na CEE, quando acabarem os apoios especiais desta e quando a Política Agrícola Comunitária concluir todos os profundos reajustamentos em curso.

A outra situação, para além desta de dependência da agricultura face ao Estado, consiste no mercado oligopólico a montante e a jusante da exploração agrícola.

Como sabemos, o oligopólio é precisamente uma estrutura ou situação de mercado em que, de um lado, se encontra uma grande quantidade de empresas, e, do outro, um muito pequeno número. Quando a situação é de grandes empresas vendedoras, em pequeno número face a um grande número de menores empresas cooperadoras, temos o oligopólio propriamente dito, em que, no caso da nossa agricultura, figuram as grandes empresas vendedoras quer de equipamentos essenciais como tractores ou sistemas de rega, quer de fertilizantes ou de herbicidas e pesticidas. Quando a situação se

inverte, e as maiores empresas em menor número são compradoras, temos um mercado oligopsonico, constituído, na agricultura, quer por meros intermediários que dominam uma dada pequena região, quer por grandes empresas, como na cortiça e agora nos cereais, quer ainda por associações de agricultores em que estes participam pouco ou nada.

Ora, como evocamos, as explorações agrícolas são, quando muito, empresas muito débeis, pequenas, isoladas no espaço (seu principal factor de produção), mal informadas, com diminutas adaptabilidade e competitividade. Sendo portanto enorme, nos dois casos (oligopólio e oligopsonio), a desproporção de número, de dimensão e de capacidade de gestão entre as explorações agrícolas e as referidas empresas exteriores à agricultura mas com ela relacionadas.

Este facto é, como todos sabemos, de uma enorme importância, e a agricultura tem-se defendido mal e a más horas dos seus grandes efeitos negativos. Efectivamente, existe entre os agricultores, e com razão, o sentimento de que a agricultura é "desnatada", a montante e a juzante, ou pelo mau funcionamento, mais ou menos difuso, das suas próprias associações económicas, ou pelo que se pode considerar um funcionamento excessivamente competente de empresas que lhe são exteriores.

Mas, sendo assim, não será vital para a agricultura ou para os agricultores que o quizerem efectivamente ser, organizarem-se com eficácia não só para ganharem poder negocial, isto é, e ainda aqui, dimensão e capacidade de gestão, como também para ocuparem posições fortes na agro-indústria?

C. Existem outros elementos, de menos fácil apreensão, alguns até de apreensão difícil, que devem ser considerados:

- O facto central, já referido, de as explorações agrícolas muito raramente serem empresas, ganha nova acuidade face não só ao exposto quanto às

mudanças do meio em que se encontram inseridas, como em relação aos pontos que agora se acrescentam:

- . devido a todas as inovações tecnológicas e de organização e gestão, deu-se na agricultura um fenómeno extremamente importante e com repercussões óbvias nos dois polos da problemática em causa: a dimensão e a capacidade de gestão das explorações agrícolas; o fenómeno consiste em que muitos parâmetros da realidade agrícola, ou que a consideravam, passaram, ao menos dentro de certos limites, de fixos a variáveis; são exemplos destes parâmetros: a fertilidade do solo, as disponibilidades de água no solo, o grau de vulnerabilidade média de espécies animais ou vegetais a acidentes ou a certas doenças, os níveis médios de produção característicos de certas culturas ou espécies animais; este fenómeno exige um acréscimo apreciável de meios para obter os resultados esperados, e um conseqüente aumento de dimensão e de capacidade de gestão;
- . é assim que a agricultura moderna começa a ser considerada como das actividades mais capital intensiva, exigindo grande mobilização de capitais e a sua boa gestão, quer para investimentos quer para fundo de maneio.
- Insiste-se em que as múltiplas acções, programas e planos, anteriormente implantados ou em implantação, com a finalidade de modernizar a agricultura portuguesa, não conseguem atingir este objectivo, e menos ainda, se assim se pode dizer, o de a tornar competitiva. Podemos-nos perguntar se tal não acontece por todos "fazerem de conta" que existem empresas agrícolas. Ora a questão central é se elas existirão de facto em termos de economia de mercado. Mas se não existem empresas, está-se a perder um tempo

precioso e imenso dinheiro, pois não existem então, ou são extremamente débeis, os agentes produtores da riqueza e vectores de competitividade. E efectivamente a sensação que têm alguns dos que lidam mais de perto com a prestação dos apoios financeiros da CEE, é que, em termos nacionais, eles pouco ou nada influem no aumento de competitividade da agricultura portuguesa.

- Entra-se aqui num domínio em que os fenómenos são ainda de mais difícil apreensão e consequente explicação. Porque será que tantos, e dos melhores e/ou mais responsáveis, os líderes ou que desempenham esses papéis, porque será que "fazem de conta" que existem empresas agrícolas, sem se interrogarem se elas de facto existem? A resposta não é linear. Há no entanto que a encarar e falar dela, até porque, se de facto não existem empresas agrícolas de forma generalizada, passaremos a estar perante um problema central. Um primeiro elemento de resposta consistirá em que o "fazer de conta" é uma atitude cómoda, sobretudo quando se defronta um problema sério em relação ao qual as responsabilidades são difusas e não há interpelação a curto prazo. Esta atitude parece integrar-se num posicionamento muito geral quanto à agricultura: um posicionamento de quem se coloca, e é colocado, de fora e acima, sem fazer confiança aos agricultores, sem reparar nesta coisa tão clara e simples de que os agricultores são os vitalmente interessados e portanto os principais agentes de qualquer mudança na agricultura — constituindo a exploração agrícola, e a sua gestão, o ponto central de todo o sistema agrícola. Terá portanto muito cabimento reflectir se a agricultura não tem sofrido de um paternalismo larvar. Paternalismo que se radicaria num fosso entre duas culturas: a rural, com pouca instrução, com profundas escalas de valores globalizantes, intrinsecamente ligada à tradição e ao sentido de uma ordem tão natural e estável como os próprios ritmos da

natureza; e a urbana, com muito maior instrução, racionalista, voltada para o progresso e para a procura de novas ordens voluntaristas, com escalas de valores em que a depuração, tendendo para o essencial, se confunde para muitos com a relativização de todos os valores. Duas culturas com linguagens, sentimentos, e motivações diferentes, com tendência para se menosprezarem mutuamente, num relacionamento de desconfiança.

- No mesmo domínio dos fenômenos de difícil apreensão e explicação, situa-se um outro, que enquadra o que se acaba de enunciar. Efectivamente, quer porque o agricultor, lidando secularmente com o concreto, não possui grande capacidade de abstracção, quer porque o cidadão mal assumido, como acontece com muitos portugueses, tem o complexo da sua falta de sentido do concreto, ambos terão tendência para sobrevalorizar o que é material, aquilo que se vê com os olhos: as obras, os equipamentos, os animais e as plantas — questões que se limitam a pequenas correcções do sistema e das suas estruturas. Mas questões que têm a não pequena desvantagem de omitir a importância e mesmo a prioridade de problemas mais profundos, menos visíveis, de mais difícil e incômoda abordagem, quais sejam os já referidos da existência ou não de empresas agrícolas, da organização e dos fluxos de informação, de adaptabilidade/competitividade, e de dimensão/ capacidade de gestão.
- Finalmente, mas não menos importante, há que tentar compreender o agricultor. Compreender como quem está ao seu lado e não de cima, dispostos a aprender e a encontrar linguagens comuns. Com a sua cultura profunda, o agricultor sente que o progresso técnico, vindo da cultura urbana, vai alterar o seu mundo, esvaziando-o de valores e de sentido global. Isolado no espaço — a agricultura, ao contrário da indústria e dos serviços que são

actividades geográficamente concentradas, exerce-se no espaço, tem o próprio espaço-terra como factor de produção — hábitua-
do a resolver os problemas por si próprio, oscila entre o individualismo e uma solidariedade afectiva fortíssima, mas atenta e bem demarcada quando faz confiança. Acresce que ele aprendeu, com longa experiência histórica, a desconfiar dos mensageiros exteriores, com linguagens e escalas de tempo diferentes, com mensagens novas, abstractas, pontuais ou sectoriais, e desenraizadas. Assim, ele tem tendência a confundir a mensagem com o mensageiro, julgando a primeira pelo segundo.

Não são portanto pequenas, como sabemos, as dificuldades para que a maioria dos agricultores, com pouca instrução e com rudes condições de vida, reflectam sobre os seus problemas, discutam as soluções e as implantem. Até porque não o podem fazer sem técnicos de agricultura, de economia e de gestão, e estes não têm sido preparados para esse trabalho conjunto.

O cerne da reflexão que vos expuz, é se a debilidade da agricultura portuguesa e a sua consequente falta de competitividade não se radicam na problemática que acabo de expor.

10. Tendo presente esta problemática, não me furto a enunciar soluções. É a terceira grande linha de reflexão: que fazer para que, como resposta às mudanças, surjam empresas agrícolas com elevado grau de adaptabilidade e portanto inovadoras e competitivas?

Os dois polos de resposta, que proponho, são a dimensão das explorações agrícolas e a capacidade de gestão das mesmas. Ambos dependem estritamente dos agricultores.

A dimensão só será possível, para a maioria das explorações agrícolas, através da associação. A capacidade de gestão terá de ser adquirida pela formação. Para ambas será necessária muita informação.

A informação, a formação e o associativismo surgem-nos assim como três vectores essenciais para a competitividade.

Nunca se acentuará demais a importância que os fluxos de informação têm assumido nas sociedades modernas: eles não só estruturam as organizações (e portanto as associações e as empresas) como constituem, por natureza, o veículo de toda a gestão, sendo a base da adaptabilidade das organizações (empresas) às mudanças (e desafios) do meio exterior (mercados). Efectivamente os fluxos de informação desempenham quatro funções:

- a/- informar uma empresa sobre as situações exteriores (informação vital para a sua vida, designadamente a informação dos mercados a montante — abastecedores —, e dos mercados a juzante — compradores);
- b/- circulação da informação no interior da empresa para que esta tome decisões;
- c/- circulação da informação no interior da empresa para que de tais decisões resultem ordens que sejam executadas;
- d/- informação de relação da empresa com o exterior.

Ora para que estas quatro funções sejam desempenhadas é necessário que existam na empresa bons receptores e emissores de informação, o que tem a ver directamente com a sua organização e gestão. Organização e gestão a exigirem bons gestores. O que por sua vez acentua a importância da formação e a sua relação apertada com a informação.

Mas, na agricultura, a realização das sub-funções que tudo isto implica exigem o desenvolvimento de um associativismo simultaneamente diversificado e integrado, e sempre modulado e gerido pelos agricultores.

Aquelas três grandes componentes, por se encontrarem obviamente inter-relacionadas (o associativismo assenta na formação e na informação) deveriam ser implantadas em simultâneo, mas dando sempre alguma prioridade à formação. Por outro lado, para que se criem as necessárias dinâmicas e seja garantida a plena prossecução dos objectivos fixados, haverá não só necessidade de "timings" que conjuguem escalas de tempo e temporalidades, como de sub-programas e acções complementares. É o que passo a expor, tratando em separado cada uma das três componentes.

Começo por aquela que de certa forma será a última, o associativismo, como resultante das outras duas: a informação e a formação.

Numa primeira classificação de domínios de associativismo distingo dois grandes domínios:

- "associações locais de produtores agrícolas" — englobando nesta designação, intencionalmente genérica, todos os tipos de associações de agricultores, compostas sobretudo por vizinhos, dedicadas à produção agrícola directa, e normalmente constituídas para resolverem problemas das escassas dimensões das explorações agrícolas dos associados; obviamente que pertencem a este domínio as "sociedades de agricultura de grupo";
- "associações de comercialização, transformação, ou serviços" — designação também genérica, englobando todos os tipos de associações de agricultores que realizem um ou vários daqueles tipos de actividade; são exemplos de unidades com peso neste domínio as cooperativas agrícolas, as caixas de crédito agrícola mútuo e as sociedades por quotas de agricultores.

No domínio das associações de comercialização, transformação ou serviços, delimito dois grandes grupos ou sub-domínios, mas agora não tanto segundo o critério da natureza das actividades, antes pelo critério da dimensão, embora este envolva, também ele, nítida diferenciação de funções:

- "associações de base de comercialização, transformação ou serviços" ou "associações (normalmente) de âmbito concelhio de agricultores" — a que correspondem as cooperativas de primeiro grau e as caixas de crédito agrícola mútuo;
- "associações regionais de agricultores" ou mesmo de nível nacional — sub-domínios onde se integram não só as cooperativas de grau superior ao primeiro, como outros tipos de associações de agricultores de dimensões equivalentes, e ainda, ou sobretudo, as propriamente ditas "associações regionais de agricultores", as quais constituem uma sugestão de nova forma de associação que pretenderia dar corpo e força a toda a agricultura de uma dada região (composta esta por duas ou mais Zonas Agrárias); agricultura regional que se encontra presentemente cindida por uma organização quase exclusivamente sectorial e vertical, mas que se deve reagrupar para ganhar personalidade própria e maior força, sempre em procura de maiores dimensões.

A formação de agricultores e, ligada a ela, a de técnicos, constitui a outra grande componente. Mas, também neste domínio, o que passo a expor encontrar-se-á sempre sujeito a adaptações devido a duas ordens de razões:

- necessidade de modulação às necessidades e meios de cada região, designadamente ao que nela já existir;
- apelo contínuo primeiro à participação e depois à própria orientação dos agricultores.

A formação de técnicos é de certa forma prioritária em relação à de agricultores, pois aqueles são em certa medida os agentes desta enquanto organizadores e mo

nitores de cursos e enquanto responsáveis d'assistência técnica — dado que um vector importante é o de a formação ser constituída precisamente por esses dois elementos e estes deverem ser tratados como complementares.

Insiro aqui a ideia de o Estado com a CEE apoiarem quer a formação diferenciada de técnicos agrícolas e de técnicos de gestão, quer a contratação dos mesmos pelas associações agrícolas não só de comercialização, transformação e/ou serviços como as regionais de agricultura.

A formação de técnicos seria constituída essencialmente por três domínios: economia e gestão; associativismo; pedagogia e relacionamento.

Seria preocupação constante na formação dos técnicos (quanto aos seus conteúdos e quanto às suas formas) o habilitá-los quer para a vida concreta e para os problemas reais dos agricultores e da economia moderna, quer para as funções específicas de monitoragem e de assistência técnica, preparando também alguns para a coordenação destas acções. Haveria que ter um cuidado muito especial com os aspectos pedagógicos e de relacionamento devido à referida cultura específica dos agricultores.

A formação de agricultores seria a questão mais essencial.

Quer em termos de justiça (iguais oportunidades), quer em termos de eficácia social (os melhores nunca serão demais, e serão sempre poucos perante a grandeza e a premência da problemática de tornar competitiva a agricultura portuguesa), e ainda devido à natureza das funções de empresário e gestor (base daquela competitividade) que assentam nas capacidades natas de cada um (que podem ser desenvolvidas mas não criadas), o sistema de formação de agricultores seria estruturado de forma a aproveitar e valorizar tais capacidades. É assim que deveria existir uma lógica sequencial entre os diversos tipos de acções deste sistema.

Tal cuidado ganha acrescida razão de ser quando se pensa, por um lado, em que devem ser apoiados os pequenos e médios agricultores, sempre com muito menores oportu-

tunidades de formação, e, por outro, que a solução consiste, em grande parte, no apoio ao associativismo agrícola através do aumento da sua capacidade de gestão.

Quanto ao conteúdo e à forma da formação, haverá que interessar o mais possível os agricultores utilizando pedagogias adequadas, numa formação que seja obviamente útil e participada. Um traço fundamental consistiria na ligação apertada e sistemática da formação com a assistência técnica e de ambas com o associativismo.

Além do associativismo e da formação, a terceira grande componente é a informação.

A informação interior às empresas é gerada e gerida no interior destas; da sua necessidade, dos seus fluxos e da sua organização e eficácia tratariam os diversos cursos de formação de técnicos e de agricultores.

A informação exterior às empresas tem vindo a aparecer nos diferentes órgãos da comunicação social e será tanto mais adequada quanto maior for o esforço de formação. Julgo que ela se desenvolverá com a própria dinâmica do sistema agrícola.

Além dos três grandes vectores — informação, formação e associativismo agrícola —, existe um conjunto de "acções complementares" que seria um contributo importante não só para o reforço de cada um desses vectores, como para a prossecução directa dos objectivos fixados, designadamente através da criação de dinâmicas. Enuncio os seguintes:

- cada "d direcção regional de associações agrícolas" possuir uma quinta experimental, eventualmente fornecida pelo Estado; existiria portanto uma rede nacional de "quintas experimentais", em ligação com o INIA e os serviços regionais do MAPA; cada quinta teria três zonas: a de experimentação propriamente dita (sempre em ligação com o INIA), a de formação prática, e a destinada à implantação de uma exploração modelo (em ligação com as "explorações-piloto"); seria desejável que, nestas "quintas experimentais", a respectiva direcção re-

- gional das associações agrícolas, em colaboração com a direcção da sua Região Agrícola, viesse a criar um centro de formação;
- cada direcção regional de associações agrícolas possuir um "holding" financeiro, criado com o apoio do Estado e a participação de um ou mais bancos, designadamente Caixas de Crédito Agrícola Mútuo; iria assim surgindo uma rede nacional de "holdings" financeiros da agricultura, cumprindo missões de dinamização, através de acções financeiras, não só de lançamento de, e/ou participação em, empresas a montante e a jusante da actividade agrícola, como de outras iniciativas de inovação e desenvolvimento;
 - ser criada, com o apoio e a participação do Estado, uma rede nacional de documentação e informação técnica, económica e financeira;

Nada seria rígido nesta estrutura ideal acabada de expor, mas a sua ideia central surge como extremamente fecunda: dotar cada pequena região (constituída por duas ou três Zonas Agrárias) com um pólo (ou mesmo mais) de irradiação de formação, in formação, inovação e desenvolvimento, que seria em princípio propriedade da "associação regional de agricultura" respectiva, dotada esta de um bom corpo técnico (técnicos agrícolas e técnicos de gestão) e de um centro financeiro.

11. Vou acabar. Não falei de pastagens, nem de alimentação animal, nem de pecuária. Se o fizesse, nada vos diria de novo e talvez que muito de menos certo.

Tentei reflectir convosco, de um outro modo, expondo precisamente a necessidade de reflexão contínua e de decisões sistematizadas, que outra coisa não é a gestão moderna.

Taylerand escrevia a Napoleão dizendo: "o poder, Senhor, exerce-se sentado". É difícil a tarefa do empresário agrícola que tem de acorrer a um sem número de pro-

blemas imediatos, e tem, simultaneamente, para garantir a competitividade, que exercer bem o seu poder de gestão no médio prazo, isto é, sentado, a estudar, a reflectir, a reunir, e a conhecer, escolher, e orientar os colaboradores certos, tomando ou incentivando as decisões oportunas.

O que exige, insisto, uma outra dimensão e capacidade de gestão da esmagadora maioria das explorações agrícolas e mesmo das empresas agrícolas de comercialização e transformação. De onde concluo que a adaptabilidade do próprio agricultor é não só condição de sobrevivência, mas, pela dificuldade pessoal que envolve, uma nova virtude aliada à humildade. Virtudes que se expressam na procura de informação e formação para apreender o alcance e sentido da inovação tecnológica e dar valor a duras realidades como a que Mansholt enunciava há já 20 anos: "é de prever que o ritmo de crescimento da produtividade potencial do trabalho aumentará, durante muito tempo, mais rapidamente do que a dimensão das explorações agrícolas"(1).

Isto é, e no futuro imediato, tendermos para dar uma certa prioridade à inovação de organização e gestão sobre a inovação tecnológica, sem de forma alguma diminuímos a procura e implantação desta.

Eis o desafio. Por vezes, para salvaguardar o que possui mais valor e se situa mais fundo é necessário mudar muitos elementos intermédios. Que isso seja a tempo e aos menores custos económicos e humanos — o que é desejar sucesso e paz para todos.

(1) COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (1969): Le plan Mansholt Paris, Seclaf.

BIBLIOGRAFIA

ARMAND, Louis; DRANCOURT, Michel: Le pari européen. Paris, Fayard.

BALABANIAN, Olivier (1980): Les exploitations et les problèmes de l'agriculture en Estremadure espagnole et dans le Haut-Alentejo. Clermont-Ferrand, Université.

BEER, Stafford (1966): Decision and control. Nova York, John Wiley & Sons.

BEER, Stafford (1978): Platform for change. Nova York, John Wiley & Sons.

CARAÇA, J.; PINHEIRO, J.S. (1981): Prioridades em Ciência e Tecnologia — Identificação de Áreas Prioritárias para I & D. Lisboa, JNICT.

CEE (1981): Coordination de la recherche agronomique dans la Communauté. L'Europe Verte.

CHURCHMAN, C. West (1968): The systems approach. Nova York, Dell Publishing Co. Inc.

CLEMENT, Marcel: Le guide de l'administrateur des sociétés coopératives agricoles. Paris, Synercan.

COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (1969): Le Plan Mansholt. Paris, Seclaf.

COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE: Comparaison entre les agricultures des États-Unis et de la Communauté Européenne. L'Europe Verte, 200, 4-1984.

COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE (1985): Un avenir pour l'agriculture européenne — les orientations de la Commission. Notes Rapides de l'Europe Verte, 34.

COMMISSION DE LA COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE: La nouvelle politique des structures agricoles. L'Europe Verte, 211, 5 - 1985

COMMISSION DES COMMUNAUTÉ EUROPÉENNES (1986): La Communauté de la science et de la technologie, orientations pour un nouveau programme cadre communautaire de recherche et développement technologique 1987 - 1991. Bruxelles, CEE.

D'AUMALE, Geoffroy (1968): La programmation des décisions. Paris, PUF.

FOSTER; Richard N.: La prévision de l'évolution technologique dans la stratégie de l'entreprise. Problèmes Économiques, Julho, 1982.

GABINETE DE PLANEAMENTO DO MAPA (1985): Actos de adesão da República Portuguesa às Comunidades Económicas Europeias. Lisboa, Gabinete de Planeamento do MAPA.

GODET, Michel; e outros (1980): A Europa em mutação. Bruxelles, Comissão da Comunidade Europeia.

GURVITCH, George (1957): La vocation actuelle de la sociologie. Paris, PUF.

JOHNSON, Sherman E.; e outros (1944): Managing a farm. Washington, War Department Education Manual, The United States Armed Forces Institute.

KANAWATY, George: Comment faire de la direction d'entreprise une véritable profession. Revue Internationale du Travail, Maio-Junho, 1977.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz (1980): Management. Tóquio, Mcgraw - Hill.

LE FRANC, Jean - Daniel: Le progrès technologique et l'organisation de l'entreprise. Problèmes Économiques, 12 Maio, 1982.

LESOURNE, J. (1966): Du bon usage de l'étude économique dans l'entreprise. Paris, Dunod.

LOURENÇO, J. Silva; ALVES, Victor Manuel (1968): Tempos de trabalho agrícola numa região do Noroeste. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, Centro de Estudos de Economia Agrária.

LOURENÇO, J. Silva (1981): Associativismo de Produção na Agricultura. Instituto Gulbenkian de Ciência, Centro de Estudos de Economia Agrária.

LUCENA, Manuel de: Revolução e instituições; a extinção dos grêmios da lavoura alentejanos. Lisboa, Publicações Europa-América.

MANSFIELD, Edwin: Innovation, investment and productivity. Economic Impact, (2), 1982.

MEISTER, Albert (1963): Participation, animation et developpement. Paris, Editions Anthropos Paris.

NORA, Simon; MINC, Alain (1978): L'informatisation de la société. Paris, Editions du Seuil.

NUNES, A. Sedes (1969): Sociologia e Ideologia do desenvolvimento. Lisboa, Moraes Editores.

PÈDRAGLIO, G. (1970): Systèmes d'organisation et management moderne. Paris, Dunod Economie.

PEMBERTON, Le Roy A.; GIBSON, E. Dana (1976): Administração de sistemas. São Paulo, Editora Atlas S. A..

PORTAS, Carlos Martins (1967): O Alentejo: situação e perspectivas socio-económicas. Análise Social, nº18, Vol.V, 2º Trím., 1967, p. 185 - 206.

PROCALFER (1983): Portugal as the brink of Europe. Oeiras, Proceedings of Conference held June 28 and 29, 1983, Procalfer, MAPA, Office of International Cooperation and Developpement, United States Department of Agriculture.

REYNAUD, Pierre - Louis (1974): Précis de psychologie économique. Paris, PUF.

ROUSSELOT - PAILLEY, Gerard (1982): La réforme de la politique agricole commune. Bruxelles, Les Dossiers de L'Europe en 1982, European News Agency.

SAVIOTTI, P. P.: *Systems theory and tecnogical change*. Futures, 18 (6) Dec. 1986, p. 773 - 786.

SOCIEDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS DE PORTUGAL (1979): Colóquio sobre Comunicação Social e Desenvolvimento Agrícola. Lisboa, Sociedade de Ciências Agrárias de Portugal.

SOUSA, Alfredo de (1966): *O horizonte temporal como factor cultural do comportamento económico*. Análise Social, nº15, Vol.IV, 3º trim., 1966, p. 411 - 420.

STOETZEL, Jean (1963): La psychologie sociale. Paris, Flammarion.

THOMAS, E. H. (1970): Gestion des Coopératives. Paris, Les Éditons d'Organisation .

RÉFLEXION sur ADAPTABILITÉ/COMPÉTITIVITÉ

OU CE QUE SERA PLUS IMPORTANT: INNOVATION TECHNOLOGIQUE ou DE ORGANISATION E GESTION

ABSTRACT

L'agriculture portugaise possède des faibles adaptabilité et compétitivité, avec des baisses productivités du sol et du travail, et se situe ainsi assez mal dans un système socio-économique en changement. Changement qui augmentera à mesure que l'agriculture portugaise soit intégrée pleinement dans la Communauté Européenne. L'adaptivité exige un bon traitement de l'information, et, ensemble avec la compétitivité, elle implique des entreprises agricoles bien dimensionnées, avec une bonne capacité de gestion et d'innovation, dans une grande liaison avec la commercialisation et l'agro-industrie. Le changement devra-t être grand dans la propre agriculture et orienté dans le sens de donner une certaine priorité à l'innovation d'organisation et de gestion sur l'innovation technologique, à l'opposé de ce qui a été fait. Rien de cela sera réalisé sans un rôle actif et déterminant des chefs d'exploitations agricoles et de ses associations, encore qu'en collaboration soit avec des experts d'agriculture, d'économie et de gestion, soit avec des entrepreneurs d'autres secteurs de l'économie nationale. L'État devra créer des ensembles cohérents de conditions afin que les chefs d'entreprises agricoles et ses associations réalisent changement susdit en temps utile. On ressort, parmi d'autres, les actions d'information et de formation (surtout en économie, en gestion et en associativisme) des agriculteurs et des experts, et l'appui à l'associativisme. Information et formation qui doivent faire attention aux langages et aux pédagogies appropriées. L'appui à l'associativisme aura pour base l'offre soit d'options entre plusieurs formes d'associativisme, soit des possibilités pour que les associations puissent contracter et faire une gestion efficace des experts d'agriculture, d'économie et de gestion. Il sera-t important appuyer la création, par les associations économiques agricoles de chaque région, d'une direction régional que les coordonne, les développe et les représente, et, par surcroît, établisse des liaisons avec la recherche scientifique, et crée soit une ferme expérimental et des fermes pilotes, soit un "holding" financier pour appuyer le surgissement d'entreprises de commercialisation et agro-industriels.