



Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Tese de Doutoramento em Ciências Sociais

**Identities profissionais, trabalho técnico  
e associativismo/cooperativismo agrário  
em Trás-os-Montes e Alto-Douro**  
*Uma construção identitária partilhada*

**Fernando Augusto Pereira**



Vila Real, 2004

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO-DOURO

Departamento de Economia e Sociologia

Tese de Doutoramento em Ciências Sociais

**IDENTIDADES PROFISSIONAIS, TRABALHO TÉCNICO E ASSOCIATIVISMO / COOPERATIVISMO  
AGRÁRIO EM TRÁS-OS-MONTES E ALTO-DOURO**

*Uma construção identitária partilhada*

Tese original submetida à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro para a obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, de acordo com o disposto no Decreto-Lei 216/92 de 13 de Outubro.

De:  
Fernando Augusto Pereira

Orientadores:  
Professor Associado Telmo Humberto Lapa Caria  
Professor Catedrático Artur Fernando Arêde Correia Cristóvão

Vila Real, 2004

## *AGRADECIMENTOS*

---

A realização desta Tese de Doutoramento contou com o apoio, colaboração e incentivo de muitas pessoas que de algum modo me auxiliaram em diferentes tarefas do processo de investigação. A todos manifesto a mais sincera e profunda gratidão.

Ao Professor Doutor Telmo Caria e ao Professor Doutor Artur Cristóvão agradeço o apoio e a amizade dispensados na orientação do trabalho.

Aos directores, técnicos e funcionários da Associação de Criadores de Bovinos da Raça Mirandesa e da Cooperativa Agro-pecuária Mirandesa, assim como a todos os técnicos das associações e cooperativas de TMAD que comigo colaboraram, cujo saber constitui a matéria-prima do nosso trabalho, agradeço a generosidade manifestada.

À minha família

## PERCURSO AUTOBIOGRÁFICO RELACIONADO COM O ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO AGRÁRIO

---

*Revejo, amiúde, os episódios da infância e da adolescência vivida na zona agrícola do Vale do Sousa, em Penafiel. Sinto como esse tempo de descoberta me marcou decisivamente no que respeita à relação que mantenho com a actividade agrária. A marca mais decisiva é a de que, tal como agora, já nessa altura, era um observador próximo (às vezes participante) da agricultura, sem todavia chegar a ser agricultor ou filho de agricultor, como eram o Nando, a Luísa e o Chico, filhos do Sr. António, lavrador-redeiro, cuja exploração ficava do outro lado da rua, em frente à minha casa. Todos os dias “disputava” com o Sr. António os filhos dele; eu para brincar, ele para o ajudarem nas tarefas agrícolas (apanhar batatas, segar erva para o gado, pôr cebolo, desfolhar milho, apanhar os vagos das uvas que caíam das vindimas, entre outras). Uma vez ganhava eu, outra ganhava ele. Quando ganhava ele, eu passava de observador a participante, pois também ajudava naquelas tarefas. Tal como hoje na pele de investigador já então me aproximava do mundo da agricultura, mas podia sair (afastar-me) quando quisesse. Acredito que jamais deixei de ser influenciado por esta proximidade voluntária, e que isso determina em boa parte as opções profissionais tomadas e as referências filosóficas que privilegio.*

*A primeira decisão na construção deste percurso é a de escolher os episódios biográficos que devem ser incluídos e os que devem ser excluídos. Defini dois critérios: o primeiro, é o de ter por limite temporal a memória e o segundo, o de me cingir à relação com o associativismo/cooperativismo, sem excluir os contextos que ajudem a esclarecer essa relação. Para ajudar, estabeleci quatro períodos espaço-temporais que marcam vivências biográficas distintas: familiaridade, redescoberta (conflito), de consolidação (equilíbrio) e, por último de alargamento dos horizontes (conflito).*

*Neste ponto contrário a ortodoxia científica e escrevo esta nota auto-biográfica na primeira pessoa do singular, por achar que ela é francamente pessoal. Algo que só voltarei a fazer em alguns pontos relativos a experiência etnográfica que vivi, exactamente pela mesma razão.*

### 1. Vivências de infância e pré-adolescência

*Penafiel, 1964 a 1974. Vale do Sousa, extenso e fértil, coberto de vinhas, azevém castelhano em rotação com o milho híbrido ou batata de consumo. Na altura, o vale era dominado por duas casas agrícolas fidalgas, a Casa de Vinha e a Casa do Rival, e albergava ainda meia dúzia de quintas, arrendadas por gente importante do Porto ou Lisboa a outros tantos caseiros lavradores.*

*Desse tempo guardo a memória da expressão “Grémio da Lavoura”. O Sr. António pertencia ao Grémio e nele se abastecia de adubo e de batata-de-semente, pelo menos. Na altura, a ida ao Grémio implicava alguma solenidade, não se podia ir com a roupa de trazer no campo. Na altura*

*não percebia a razão da solenidade. Talvez fosse como ir à missa. Hoje interpreto isso como uma relação de subserviência em relação àquela instituição.*

*Desse tempo recordo ainda, de forma muito viva, a cooperação entre lavradores-rendeiros do vale. A entreaajuda estava presente em muitas situações, nomeadamente: nas vindimas, na sementeira e colheita da batata e do milho e na roça do mato para as camas dos animais. Em todas estas ocasiões juntavam-se os seis lavradores para levar a cabo a tarefa. Não havia remuneração monetária, o pagamento era a oferta de comida e bebida e a devolução da ajuda para tarefa análoga. Nem sempre era pacífico. Por exemplo, lembro que havia tensão em relação à marcação da data das vindimas, pois todos a queriam fazer a sua no dia que consideravam mais conveniente. Lembro também de azedumes porque, por vezes, alguém faltava aos compromissos assumidos o que era eticamente intolerável, carecendo de regulação posterior.*

*Recordo ainda a rígida divisão de classes: Os proprietários, conhecidos por senhorios, a quem o Sr. António entregava parte da produção e dois perus criados na quinta por altura do Natal; Os lavradores-rendeiros, como o Sr. António, que se esmeravam por manter pelo menos uma junta de bois (capados) como garantia de acesso a esse estatuto; E os jornaleiros, como o Constantino, jornaleiro permanente do Sr. António, que em vez de vacas e sonhos, guardava amarguras e rancores. Pertencia à classe de menor prestígio social do vale, trabalhava como um “galego” e vingava-se assustando-me e aos filhos do patrão e dando pontapés no Fadista, o cão da quinta que morreu quando eu tinha uns doze anos e foi substituído pelo STOP.*

*A lavoura (assim se designava) e a ruralidade (da qual não se falava) impregnavam o meu quotidiano, eram familiares. A cooperação entre lavradores parecia tão natural como lavar a terra...*

#### *Estudante (Licenciatura e Mestrado) e Investigador*

*Vila Real, 1991-1996. Entre o período anterior e este há um lapso de tempo de cerca de quinze anos. Claramente no período da minha adolescência, no pós-25 de Abril, noto uma aproximação nítida aos padrões e referências urbanas. Porém, no final deste período e falhada a primeira escolha profissional, que era as artes plásticas, enveredei pela segunda, que era o gosto pelos animais (1985-1991). Foi uma escolha errada pois o curso de Zootecnia não é de modo algum aquilo que eu procurava. Por isso, na impossibilidade de mudar de curso, tive que descobrir nele um motivo de interesse e de realização profissional. Esse motivo apareceu em dois momentos. O primeiro, na disciplina de Sociologia Rural em que percebi que tinha algum jeito para as questões sociológicas porque, sem esforço de maior, e poupado às angústias da maioria dos meus colegas, obtive uma classificação aceitável na disciplina. O encontro com as Professoras Manuela Ribeiro e Amélia Frazão, docentes da disciplina, foi providencial. O segundo momento teve lugar na disciplina de Extensão Rural, a qual proporcionou o espaço que precisava para a realização pessoal e profissional que procurava. E, claro, tal como no caso precedente, foi o momento de encontro com o Professor Artur Cristóvão, que se viria a tornar no meu Mestre do*

*ofício de professor e investigador. Sob a sua orientação realizei o estágio de final de licenciatura intitulado "Conceitos e Metodologias no Estudo dos Sistemas Agrários: Uma Introdução", que inicia um certo gosto pelo estudo das metodologias sociológicas e pela criatividade do uso das mesmas (tendo em vista a sua adaptação ao contexto rural transmontano).*

*Já como licenciado e investigador do DES, tenho novo encontro com o tema do associativismo e cooperativismo, no âmbito de uma linha de investigação do Projecto CAMAR, dedicada ao estudo do sistema institucional de apoio ao desenvolvimento agrário de Trás-os-Montes. Pude, em colaboração com os restantes elementos da equipa de investigação, contactar os dirigentes de diversas organizações associativas e cooperativas, assim como com os técnicos e associados das mesmas. O retrato que traço no ponto 1.1 emana directamente dessa experiência e dos relatórios de investigação então produzidos.*

*Durante a frequência do curso de Mestrado em Extensão e Desenvolvimento Rural, aproveito a experiência e espólio empírico do projecto CAMAR e produzo uma série de ensaios não publicados (para as disciplinas curriculares) onde a questão do apoio institucional está sempre presente, facto que me permitiu o contacto com a bibliografia relativa ao tema. No trabalho de investigação para a Tese de Mestrado, dedicado ao estudo da diversificação das actividades da agricultura transmontana, volto a abordar a questão do associativismo, embora ela não representasse um dos objectivos centrais do estudo. Em termos metodológicos ensaiei algumas "inovações" não tanto ao nível das técnicas e dos métodos mas sim do texto final produzido, mesclando momentos de descrição próxima do texto etnográfico, com momentos de exposição e reflexão dos dados "nua e crua". A ideia era introduzir ritmo ao texto e deixá-lo transparecer as vivências e sensibilidades experimentadas pelo investigador ao longo do processo de investigação. Tal como agora o trabalho de campo fez-me cruzar Trás-os-Montes de lés-a-lés; do Palaçoulo, no Planalto de Miranda ao Outeiro, nas serras esquecidas do Gerês. Ficou o gosto por viajar em trabalho: na ida, lendo a paisagem e "antecipando" a conversa (entrevista); na volta, reflectindo sobre o que vimos e ouvimos<sup>1</sup>.*

*Deste período guardo uma ideia francamente negativa de associativismo e cooperativismo e a sensação de que jamais poderá funcionar como um verdadeiro pilar do desenvolvimento agrário transmontano, a menos que sejam tomadas medidas de correcção muito drásticas, como a extinção de muitas organizações que, claramente, não funcionam e a aposta na educação e*

---

<sup>1</sup> *Numa viagem destas a Carrazeda de Ansiães para falar com o Presidente da União de Produtor de Plantas Aromáticas, Condimentares e Mediciniais aprendi uma lição jamais esquecida. Na ida, quando passava no Tua (que, juntamente com Pitões das Júnias e Bostofrio, no Barroso considero aldeias mágicas) parei um bom bocado observando a portentosa paisagem do Douro: rio, vinhas e céu de trovoadas. Na volta, depois de ter falado longamente com aquele conhecedor do Douro sobre o assunto que me levou lá mas também, e muito, sobre as enormes desigualdades sociais que o Douro encerra ("terra rica de gente pobre"), olhei de novo a paisagem e, desta vez, encobrindo a beleza pictórica que se mantinha, insinuava-se uma paisagem cruel e inamovível... De facto quem não tem vinha não tem nada e, se fica, só pode esperar a pobreza. Na entrevista recolhi dados, depois lembrei estatísticas, mas foi o segundo olhar sobre a paisagem que me tornou sensível e, portanto, capaz como investigador, para compreender verdadeiramente o significado dos dados.*

*formação dos recursos humanos (técnicos dirigentes e associados), de modo a colher os frutos no médio longo prazo.*

*Para além disso, apercebi-me da miríade de interesses dos diferentes actores institucionais, explicada em parte pela exuberante diversidade agro-ecológica da região e pela pluralidade sociocultural e económica. A propósito, escrevi o seguinte na minha Tese de Mestrado:*

*Diz-se de Trás-os-Montes que é possível, sem sair das suas fronteiras, apreciar o calor do sol mediterrânico e o manto branco de neve das montanhas Suíças. Para isso, basta viajar no tempo e no espaço; no tempo, do Verão para o Inverno e, no espaço, dos vales da Terra Quente, ou do Douro, para as montanhas do Barroso ou Montesinho.*

*Foi tempo de conflito identitário e de redescoberta. Para o equilíbrio proporcionado pela aproximação às ciências sociais e, particularmente, pela dedicação à socioeconomia da agricultura e da ruralidade, não encontro melhor explicação que não seja a familiaridade de que falei antes. Este equilíbrio identitário profissional consolida-se no período seguinte como docente e investigador da ESAB. Aqui, encontro uma situação profissional mais justa face ao esforço dispendido e uma liberdade intelectual e profissional que julgava não possível. Fruto da minha vontade e dos projectos de apoio à comunidade da ESAB, dá-se, naturalmente, o meu envolvimento profissional com os actores locais: agricultores, dirigentes, técnicos e outros.*

#### *Docente-Investigador na ESAB*

*Bragança, desde 1997. Período de intensa aproximação ao tema do associativismo e ao papel dos técnicos superiores, quer no papel de docente e formador, quer no de investigador.*

*Leccionei, nos dois primeiros anos de permanência na ESAB, quatro disciplinas dos Cursos de Ensino Superior Especializado (CESE), cujos alunos, na sua maioria, eram técnicos superiores das ACA. No curso de CESE de Gestão de Projectos e do Espaço Rural, leccionei duas disciplinas que tocam de muito perto a temática do associativismo e cooperativismo, assim como a do trabalho do técnico. Na disciplina de Gestão das Organizações Agrícolas e Rurais, debati com os meus alunos as funções das ACA, os seus problemas, a sua organização formal e informal e, ainda, a discussão das diferentes correntes teóricas de estudo das organizações. Na disciplina de Psicologia Social e Técnicas de Comunicação que, atendendo ao perfil da turma, foi abordada numa óptica específica do papel do técnico como educador de recursos humanos e animador do desenvolvimento agrário e rural. Ambas as disciplinas me obrigaram a fazer uma revisão profunda do estado da arte nessas áreas do conhecimento científico. As aulas caracterizavam-se por intenso debate e recorrência constante à experiência prática dos alunos (actores directos das ACA). O contraste entre a preparação teórica do docente e a riqueza prática dos alunos era evidente. Na altura fiquei com a sensação de que, no geral, os meus alunos, enquanto técnicos das ACA, dificilmente relacionavam os fenómenos do seu quotidiano*

*profissional com fenómenos de âmbito mais geral, explicados, entre outras, pelas correntes teóricas da Comunicação e das Organizações<sup>2</sup>. No Curso de CESE em Agricultura Sustentada, voltei a ter como alunos da disciplina de Marketing dos Produtos Tradicionais, técnicos das ACA. As preocupações da disciplina eram, naturalmente, outras mas, ainda assim, o associativismo e cooperativismo era um assunto recorrente, pois a grande motivação da constituição de ACA é a comercialização e valorização dos produtos agrícolas. Tive ainda a oportunidade, gratificante, de orientar uma dezena de alunos técnicos de ACA na elaboração do seu relatório final de estágio.*

*Para além da actividade docente na ESAB, leccionei em diversos cursos de formação profissional, nos quais participaram igualmente muitos técnicos das ACA. Destaco, inclusive, a leccionação de um curso de formação dedicado exclusivamente ao Associativismo Agrário.*

*Ainda durante este período elaborei (em conjunto com uma colega do Departamento de Economia e Sociologia Rural) o Estudo Justificativo e o Estudo Técnico-Económico para a criação do Centro Tecnológico Agro-Alimentar de Trás-os-Montes. Na elaboração deste estudo, que se prolongou por um ano, para além de uma avaliação das condições de mercado dos produtos agrícolas com denominação protegida, foram analisadas em profundidade as necessidades de apoio técnico identificadas pelas ACA, assim como a capacidade de I&D existente na região para atender a essas necessidades. Durante as várias reuniões com os dirigentes das ACA envolvidas no projecto, observámos a sua dificuldade para identificar a natureza das suas necessidades de apoio técnico, a sua fragilidade financeira para participar o projecto e alguma falta de visão estratégia sobre o rumo de desenvolvimento a tomar.*

*No final deste período de contacto próximo, mas descontínuo e multifacetado, com o movimento associativo e cooperativo, acentuámos ainda mais a impressão negativa que trazíamos da nossa experiência de investigador na UTAD.*

### *A bordo do ASPTI*

*Vila Real, Junho de 1998 (I Seminário ASPTI). Conhecia o timoneiro e o almirante, bem como alguns dos marinheiros, por isso não hesitei em apanhar o ASPTI para uma viagem em águas desconhecidas, rumo a um objectivo que via como incerto. Aceitei o desafio, assegurando-me de que na sua rota o ASPTI me levaria a alcançar o meu objectivo prioritário, já antes traçado, que era o de estudar o associativismo e cooperativismo agrário em Trás-os-Montes.*

*Passaram-se já dois anos de viagem. O primeiro, gasto a aprender a manter o equilíbrio nos balanços e contracorrentes (II e III Seminários Aspti). Meio ano mais tarde (IV Seminário Aspti), juntou-se à tripulação um marinheiro de quem aprendi o segredo da navegação naquelas*

---

<sup>2</sup> Isto não quer dizer que não tenha encontrado alunos notáveis. Encontrei e, reconheço, que alguns deles sabiam muito mais do fenómeno associativo e cooperativo do que eu próprio. Provaram-no, nas suas próprias palavras nas provas de avaliação da disciplina e, por tal, foram compensados de forma tão justa quanto possível.

águas. Hoje, mais meio ano passado (V Seminário Aspti), confidenciei ao almirante que já avistava o meu objectivo a cerca de dois anos de distância... Porém, disse-lhe, via o percurso de outra forma, via-o com diferentes olhos, vendo coisas que antes não via, embora saiba que são as mesmas de sempre. Sim, é isso, vemos a mesma coisa, mas vemos-la melhor, como mais nitidez e cor...

O privilégio de pertencer, desde o primeiro momento, à tripulação do ASPTI, de que fazem parte colegas e amigos com vivências profissionais ricas e diversificadas, contribuiu decisivamente para o meu crescimento científico, e humano também. Sabia que essa viagem iria introduzir grandes alterações ao plano de trabalho inicial da minha tese, sobretudo nas opções metodológicas que tomei (ver metodologia), com grandes “concessões” em favor de técnicas de investigação próximas da etnometodologia. Por outro lado, de forma subtil, devido às opções metodológicas e conceptuais (do que li e ouvi) reconstruí o objecto de estudo aproximando-o, no essencial, das preocupações do projecto Aspti.

Em resultado, à medida que o trabalho de campo avançava, fruto da interacção com os meus investigandos, fui encontrando novos saberes e competências, que me fizeram abandonar a perspectiva francamente negativa do desempenho desses técnicos e da sua repercussão no movimento associativo e cooperativo, que mantinha desde os dois períodos espaço-temporais antes referidos. No final do trabalho espero poder continuar a sustentar este traço de optimismo, a bem do desenvolvimento agrário e rural de Trás-os-Montes.

Já se viu que este é um momento de alargamento de horizontes e, por consequência de novo conflito identitário. Agora o que procuro é compreender melhor as pessoas, as suas obras acabadas: materiais e imateriais (cultura e arte), e obras inacabadas: sonhos, ilusões e desilusões. A sociologia começa a ser limitativa e seduz-me a modernidade e criatividade da psicologia social e da etnometodologia. O ASPTI é o barco mais seguro e veloz para sulcar novos e velhos oceanos.

Um último pensamento que explica a minha ligação a Trás-os-Montes, onde não há oceanos... Os Transmontanos inventaram oceanos, fazendo crescer searas pelos montes ondulantes e pintando mares policromáticos nos telhados das casas juntinhas das aldeias, como sabiamente o descreve o argumento do filme “Sabores” dedicado ao Rio Sabor e ao Nordeste Transmontano.

Índice Geral	i
Índice de Quadros, Gráficos, Figuras e Estampas	iii
Lista de Abreviaturas	v
Resumo	vi
Abstract	viii
Introdução	1
Capítulo 1	
Agricultura, associativismo e cooperativismo agrário em Portugal: TMAD no contexto nacional	5
1.1 - Introdução	5
1.1.1 - O caso da região agrária de Trás-os-Montes	7
1.1.1.1 - Agriculturas e agricultores	8
1.1.1.2 - As políticas de desenvolvimento agrário e os actores institucionais	9
1.2 - Associativismo e cooperativismo agrário	11
1.2.1 - Antecedentes Históricos	11
1.2.2 - A entreaajuda em Trás-os-Montes: emergência, evolução e colapso	14
1.2.3 - Da entreaajuda às associações e cooperativas agrárias (ACA)	19
Capítulo 2	
Quadro teórico e conceptual: ACA; identidade profissional; uso do conhecimento	23
2.1 - As ACA como organizações do sector intermédio	24
2.1.1 - As funções das organizações do sector intermédio	25
2.1.2 - As organizações do sector intermédio	26
2.1.3 - Particularidades das ACA	28
2.2 - Identidade social e profissional	32
2.2.1 - A construção das identidades profissionais	34
2.3 - Uso do conhecimento em contexto de trabalho	38
Capítulo 3	
Metodologia	43
3.1 - A construção do objecto de estudo e objectivos	44
3.2 - O interaccionismo simbólico como referência principal	47
3.2.1 - Relativização do etnocentrismo	48
3.2.2 - As técnicas de investigação usadas	50
3.2.2.1 - Entrevista com técnicos superiores das ACA	50
3.2.2.2 - Acompanhamento do quotidiano profissional dos técnicos das ACA	52
3.3 - O decurso do trabalho de campo	56
3.3.1 - As entrevistas	56
3.3.2 - O trabalho etnográfico	58
3.3.2.1 - Aprendendo o <i>modus vivendi</i> da ACA	59
3.3.2.2 - Visitas de campo com Ruivo	61
3.3.2.3 - Visitas de campo com Puga	62
3.3.2.4 - Acompanhamento do trabalho de Lídia	63
3.3.3 - Ter objectivos, estar presente, deixar-se conhecer e saber esperar	63
3.4 - A redacção da dissertação	65
Capítulo 4	
O papel das ACA no desenvolvimento agrário de TMAD	67
4.1 - As ACA em TMAD, em números	68

4.2- As ACA na perspectiva dos técnicos	74
4.2.1 - Missões das ACA	74
4.2.2 - Problemas das ACA	75
4.2.3 - As ACA face às organizações públicas e privadas	79
4.2.4 - <i>Modus vivendi</i> das ACA	80
4.2.4.1 - Tarefas realizadas pelos técnicos	80
4.2.4.2 - Clima relacional	83
4.2.5 - Satisfação/concordância com as condições e relevância do trabalho	86
4.3 - Estudo de caso de uma ACA	88
4.3.1 - Recursos materiais e humanos	88
4.3.2 - A base social da associação e da cooperativa	89
4.3.3 - Sistema de comunicação interna e externa	92
4.3.4 - Relações inter-institucionais	94
4.3.5 - Relações comerciais	96
4.3.6 - Situação económica da associação e da cooperativa	99
4.3.7 - Auto-reflexão dos técnicos e dirigentes da associação e cooperativa	100
Capítulo 5	
A construção da identidade profissional dos técnicos das ACA	103
5.1 - O grupo profissional dos técnicos superiores das ACA	104
5.1.1 - Origem	104
5.1.2 - Entrada na profissão	105
5.1.3 - Situação profissional	107
5.1.4 - Características complementares da identidade dos técnicos das ACA	111
5.2 - Diferenças de identidade profissional entre os técnicos das ACA	114
Capítulo 6	
Uso do conhecimento pelos técnicos superiores das ACA	119
6.1 - Aquisição do conhecimento	120
6.2 -Recontextualização do conhecimento	124
6.2.1 - Saberes profissionais resultantes da recontextualização	128
6.2.1.1 - Saberes profissionais explícitos	129
6.2.1.2 - Saberes profissionais implícitos	131
6.2.2 - A articulação dos sentidos do uso do conhecimento	136
Capítulo 7	
Identidade profissional e uso do conhecimento	143
7.1 - Estilos de uso do conhecimento pelos técnicos das ACA	144
7.2 - Estilo de uso do conhecimento como elemento da identidade profissional	149
Capítulo 8	
Síntese conclusiva: as identidades colectivas (ACA) e as identidades profissionais dos técnicos como um processo identitário partilhado	155
Referências Bibliográficas	183
Anexos	193

## INDICE DE QUADROS, GRÁFICOS, FIGURAS E ESTAMPAS

Quadro 1.1	- Tipos de entreatajuda, trabalhos efectuados e exemplos	15
Quadro 3.1	- Quadro resumo da inquirição às ACA em TMAD	51
Quadro 3.2	- Instrumentos de recolha de informação do estudo etnográfico na ACA	54
Quadro 3.3	- Plano de actividades no período de permanência na ACA	58
Quadro 4.1	- Elementos caracterizadores das ACA em TMAD	68
Quadro 4.2	- Elementos caracterizadores dos directores das ACA em TMAD	71
Quadro 4.3	- Recursos humanos: funções e qualificações	89
Quadro 4.4	- Carne Mirandesa comercializada, no quadriénio 99/02	98
Quadro 4.5	- Balanço de 2002 e perspectivação de 2003	100
Quadro 5.1	- Origem e percurso académico dos técnicos das ACA	104
Quadro 5.2	- Entrada na profissão de técnico de uma ACA	106
Quadro 5.3	- Representação da posição detida pelos técnicos na ACA	108
Quadro 5.4	- Características identitárias complementares dos técnicos das ACA	111
Quadro 5.5	- Esquema geral para a constituição das identificações	114
Quadro 5.6	- Origem dos técnicos da ACA	114
Quadro 5.7	- Situação profissional dos técnicos da ACA	115
Quadro 5.8	- Visão das missões das ACA	115
Quadro 5.9	- Visão do enquadramento político-institucional das ACA	116
Quadro 5.10	- Representação da posição das ACA no campo agrário	116
Quadro 5.11	- Relação entre os três tipos de identificação	117
Quadro 7.1	- Estilos de uso do conhecimento pelos técnicos das ACA	144
Quadro 7.2	- Estilos de uso do conhecimento entre os técnicos das ACA	149
Quadro 7.3	- Experiência na ACA e os estilos de uso do conhecimento.	150
Quadro 8.1	- Redefinição da relação existente entre a entreatajuda e as ACA	171
Quadro 8.2	- Condicionantes ao desenvolvimento das ACA	178
Gráfico 4.1	- ACA por anos de fundação e número actual de associados/cooperante	69
Gráfico 4.2	- ACA por nº de técnicos superior e nº actual de associados/cooperantes	70
Gráfico 4.3	- Participação dos associados/cooperantes nas actividades das ACA	72
Gráfico 4.4	- Missões das ACA	74
Gráfico 4.5	- Problemas das ACA	75
Gráfico 4.6	- Grau de importância atribuído aos diferentes problemas das ACA	76
Gráfico 4.7	- Comparação das ACA em relação a organizações públicas e privadas	79
Gráfico 4.8	- Repartição do tempo do técnico segundo as diferentes componentes de tarefas	83
Gráfico 4.9	- Princípios orientadores da relação dos técnicos com outros actores das ACA	84
Gráfico 4.10	- Coisas positivas que os técnicos retiram do seu trabalho na organização	85
Gráfico 4.11	- Satisfação/concordância com as condições de trabalho e relevância do mesmo	86
Gráfico 4.12	- Estrutura etária dos associados da associação M	89
Gráfico 4.13	- Número de explorações por dimensão do efectivo (vacas reprodutoras)	90
Gráfico 4.14	- Número de criadores, de vacas adultas e carcaças DOP96	
Gráfico 4.15	- Variação mensal (% do total anual) de carne DOP comercializada	99
Gráfico 4.16	- Demonstração de resultados económicos da associação M e da cooperativa M	99
Gráfico 6.1	- Necessidades próprias de formação académica identificadas pelos técnicos	120
Gráfico 6.2	- Formação académica realizada (recebida) pelos técnicos	121

Gráfico 6.3	-	Necessidades próprias de formação profissional identificadas pelos técnicos	122
Gráfico 6.4	-	Fontes de informação e conhecimento p/ a resolução de problemas	122
Gráfico 6.5	-	Espaços de debate e de troca de experiências	123
Figura 1.1	-	Entreajuda, Individualismo e Cooperação (Lanneau, 1980)	13
Figura 1.2	-	Dinâmica do colapso do sistema de entreajuda	18
Figura 1.3	-	Entreajuda e ACA face aos desenvolvimentos socioeconómicos e de mercado	21
Figura 2.1	-	Esquema de uma ACA	30
Figura 2.2	-	Sistema de produção e partilha de conhecimento e informação agrária (SCIA)	41
Figura 3.1	-	Planta simplificada da associação e cooperativa M	59
Figura 4.1	-	Relações inter-institucionais da associação M	94
Figura 6.1	-	Uso do conhecimento pelos técnicos das ACA	141
Figura 7.1	-	Percurso dos técnicos das ACA pelos estilos/formas de uso do conhecimento	151
Estampa 1	-	Teodoro, 73 anos, a “preparar” a Boneca para ser “brincada”	125
Estampa 2	-	Exploração de Salvador situada no Parque Natural do Montesinho	127

## LISTA DE ABREVIATURAS

---

ACA	Associações e Cooperativas Agrárias (singular ou plural conforme estrutura da frase)
ACP	Análise de Componentes Principais
ASPTI	Análise Social das Profissões em Trabalho Técnico-Intelectual
CAP	Confederação dos Agricultores de Portugal
CAD	Desenho Assistido por Computador
CCE	Comissão das Comunidades Europeias
CCRN	Comissão de Coordenação da Região Norte
CEE	Comunidade Económica Europeia
CESE	Curso de Estudos Superiores Especializados
CNJ	Confederação Nacional dos Jovens Agricultores
Confagri	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e Crédito Agrícola de Portugal
DGV	Direcção Geral de Veterinária
DOP	Denominação de Origem Protegida
DRATM	Direcção Regional de Agricultura de Trás-os-Montes
ESAB	Escola Superior Agrária de Bragança
FERA	Federação de Raças Autóctones
FPABO	Federação Portuguesa de Associações de Bovinicultores
IFADAP	Instituto Financeiro de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas
GPS	Sistema de Posicionamento Global
HACCP	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo
HSTA	Higiene e Segurança no Trabalho Agrícola
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INGA	Instituto Nacional de Garantia Agrícola
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
ISO	International Organization for Standardization
JAE	Jovem Empresário Agrícola
LG	Livro Genealógico (das raças autóctones)
LN	Livro de Nascimento (do Livro Genealógico)
LA	Livro de Adultos (do Livro Genealógico)
MAPA	Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação
NUT	Nomenclatura de Unidade Territorial
PAC	Política Agrícola Comum
PDRITM	Projecto de Desenvolvimento Rural Integrado de Trás-os-Montes
PAMAF	Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal
PEDAP	Programa Específico de Desenvolvimento da Agricultura Portuguesa
PDAR	Programa de Desenvolvimento Agrícola Regional
SAU	Superfície Agrícola Útil
SNIRB	Sistema Nacional de Identificação e Registo de Bovinos
REPROFOR	Recontextualização Profissional da Formação Académica (Projecto de Investigação)
RGA	Recenseamento Geral Agrícola
RNPC	Registo Nacional de Pessoas Colectivas
TMAD	Trás-os-Montes e Alto-Douro
T&Q	Tradição & Qualidade
UE	União Europeia
UTAD	Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro
VABpm	Valor Acrescentado Bruto por milhão

No capítulo primeiro, enquadramento temático do estudo, procuramos estabelecer e compreender as relações existentes entre a entreaajuda (cooperação comunitária) e as novas formas de associativismo e cooperativismo agrário (ACA). Por um lado, tomámos consciência de que a entreaajuda, ao mesmo tempo que mitigava as dificuldades de muitas famílias camponesas, ajudava a perpetuar as desigualdades sociais entre elas. Por esta razão, moderámos a nossa crença inicial no sentido de equidade social subjacente à entreaajuda. Por outro lado, a desarticulação do espaço e do tempo introduzidas pela globalização e modernização, faz com que os membros das ACA sejam relativamente “estranhos” uns aos outros, separados pela natureza e dimensão dos seus interesses, e cada vez mais sujeitos de linguagens e conceptualizações que não dominam, ou dominam mal. Em conformidade, levantámos a hipótese, posteriormente verificada, das ACA serem identidades colectivas construídas de início, isto é, novas imanências sociais e não imanências enxertadas na “velha” entreaajuda.

O capítulo segundo é dedicado ao enquadramento teórico e conceptual que permitiu a construção do objecto de estudo. Dele consta, designadamente, a abordagem às particularidades das ACA enquanto organizações do denominado terceiro sector e a análise do processo de construção da identidade pessoal e profissional. De entre as diferentes teorias da identidade pessoal, centrámos a nossa atenção naquelas que se inserem dentro da lógica da subjectivação proposta por Dubet (1996), que concede grande importância ao papel do actor, da interacção entre actores e da interacção entre actores e instituições. Encontrámos por esta via um elo de ligação, um processo partilhado, entre a construção da identidade profissional dos técnicos superiores das ACA e a construção das identidades colectivas que são as ACA. Conceptualmente, este processo partilhado é próximo do processo comunicacional e de imersão na cultura (socialização), proposto por Dubar (1995) e segue na esteira dos ensinamentos de Mead, Erikson, Berger e Luckmann, Giddens, Friedberg, entre outros. Assim, se fossemos capazes de estudar interpretar e compreender o processo partilhado de construção de identidades, cumpríamos o nosso objectivo central de estudar o associativismo e cooperativismo em Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD) a partir de dentro, traçando dele um retrato emancipatório, que nos habilitasse a contribuir para a evolução daqueles movimentos. Foi este o caminho que tomámos. Ainda neste capítulo, no decurso das leituras sobre as identidades profissionais e do trabalho de campo exploratório, desenvolvemos teoricamente a problemática do uso do conhecimento por parte daqueles profissionais, embora de forma breve e hipotética.

No capítulo terceiro tratamos as opções metodológicas seguidas. O presente trabalho obrigou-nos à mobilização de conhecimentos das ciências sociais e das ciências agronómicas. Dentro das ciências sociais, beneficiámos, em particular, da abordagem interacionista de Mead e da abordagem praxeológica de Bourdieu. A metodologia foi escrita em dois tempos distintos da investigação, antes e depois do trabalho de campo. A primeira fase dá conta das intenções e a segunda daquilo que conseguimos concretizar. Ao longo do texto, introduzimos em rodapé algumas notas metodológicas, isto deve-se ao desejo de sincronizar os momentos de reflexão metodológica com os factos vividos, fazendo perpassar a imagem de avanços e recuos subjacente à investigação sociológica.

No capítulo quarto retratamos, em termos quantitativos, o estado actual das ACA em TMAD. Ficámos a saber que são em número superior ao desejável (cerca de centena e meia) e que padecem mais da falta de empenhamento dos associados e cooperantes, do que da falta de recursos técnicos e materiais. A partir da perspectiva dos técnicos, tomamos conhecimento das suas principais missões e problemas, do seu posicionamento em relação às organizações do sector público e privado, do *modus vivendi* técnico e relacional e, ainda, do grau de satisfação/concordância dos técnicos com as condições de trabalho e resultados do mesmo. Apresentamos, por fim, o caso particular de uma ACA que cumpre as suas principais missões, que tira partido do seu estatuto social e se mantém acima do limiar de sustentabilidade social e económica. Um caso de sucesso. Um exemplo concreto de que as ACA em TMAD podem constituir uma forma organizacional útil e viável.

O capítulo quinto é dedicado a construção da identidade profissional dos técnicos das ACA. Destacamos a relativa homogeneidade deste grupo profissional. Contudo, é possível encontrar diferentes identificações relativas à origem, situação profissional e representação da posição das ACA no campo agrário. Na construção identitária observámos o papel de relevo da socialização primária (ligação dos técnicos à actividade agrária e à ruralidade de TMAD) e da socialização secundária na sua fase escolar (educação superior agrária) e em contexto de trabalho (interacção quotidiana com outros actores das ACA). É o contributo destas três “fontes” para a forma de ser e de estar destes profissionais que merece ser destacado.

O capítulo sexto revela a forma como os técnicos das ACA usam o conhecimento abstracto e implícito na sua intervenção profissional quotidiana. Verificámos que a forma como recontextualizam o conhecimento abstracto e o conhecimento implícito, ou seja, o estilo de uso do conhecimento, constitui um traço distintivo da identidade profissional. O processo de recontextualização é consubstanciado na articulação e conjugação dos três sentidos do uso do conhecimento, o sentido técnico-estratégico, o sentido interpretativo-justificativo e o sentido contextual na sua dimensão relacional e prudencial.

O capítulo sétimo é dedicado à relação entre a identidade profissional dos técnicos das ACA e o uso do conhecimento em contexto de trabalho pelos mesmos. Verificámos que o estilo de uso do conhecimento constituiu-se como uma marca identitária importante, muito embora seja matizada pelo efeito conjugado da origem e da situação profissional dos técnicos. Em conformidade, a construção identitária dos técnicos e das ACA (identidade colectiva), é um processo comum, partilhado, sendo muito complicado e quicá desnecessário, dizer se é a identidade ACA que “molda” os técnico, ou a identidade técnico que “molda” a ACA. Preferimos pensar que emanam ambas da mesma matéria e do mesmo “cadinho”, ou seja, das vicissitudes culturais, socioeconómicas e políticas de TMAD.

Por último, no capítulo oitavo, tentámos responder às questões levantadas aquando da construção do objecto de estudo. Todavia, algumas das questões iniciais foram reformuladas e outras emergiram nas fases mais avançadas da investigação. Ao contrário dos três capítulos precedentes, nos quais se apresenta e analisa os resultados, neste o investigador deixa prevalecer a sua reflexão sobre os fenómenos observados, muito embora respeite a essência das opiniões recolhidas e das experiências partilhadas com os actores das ACA. Começaremos por responder às questões relativas ao uso do conhecimento, depois às relativas à construção das identidades profissionais e identidades colectivas e, finalmente, às que dizem respeito ao associativismo e cooperativismo em TMAD.

The first chapter highlights the existing relations between the “entrejuda” (communitarian cooperation) and the new agrarians associative and cooperatives organizations (ACA). On one hand, I am aware of that the “entrejuda” while mitigating the difficulties of many farmer families, helped to perpetuate the social inequalities between them. For this reason, I moderated my initial belief in the sense of underlying social equity and justice to the “entrejuda”. On the other hand, the disarticulation of the space and the time, introduced by the globalization and modernization, makes the members of the ACA unfamiliar, or strange, one to another, separated by the nature and dimension of their interests, and more and more they are exposed to the languages and conceptualizations that they do not dominate, or dominate badly. In conformity with this fact, I raised the hypothesis, later verified, that the ACA are new social constructions, and not some kind of “entrejuda” form.

Chapter two contains the theoretical and conceptual framework that allowed the construction of the object of this study. I reviewed the literature about the ACA, as organizations of the third sector, and the literature about the theories of personal and professional identities. Among the different theories of the personal identity, I centred my attention on the logic of the “subjectivação” proposal by Dubet (1996), which grants great importance to the actor’s role, the interaction between actors and the interaction between actors and institutions. The construction of the professional identity of the ACA technician and the construction of the ACA as collective identities can be described as a shared process. Thus, if I am able to understand this shared process of the identity construction, I’ll reach the main objective, that is, to study the agrarian associative and cooperative movements in Trás-os-Montes and Alto Douro (TMAD) from inside, in order to contribute for the evolution of those movements. Still in this chapter, I theoretically develop, in a brief and hypothetical way, the problematic of the professionals’ knowledge use.

The third chapter treats the followed methodological options. The present work compelled us to the mobilization of knowledge of social sciences and agronomics sciences. Within the social sciences, I benefited, particularly, of the social interaction theory proposed by Mead. The methodology talks about the intentions and the accomplishment of the different research phases. Along the text, I introduce some methodological notes; this is due to desire of synchronizing the moments of methodological reflection with the experienced facts.

The chapter four stresses, in quantitative terms, the present conditions of the ACA in TMAD. I found out that the ACA are in superior number to the desirable and necessary ones (one hundred and fifty) their problems are due to the lack active participation of their members and not because the lack of their material and technical resources. From the technicians’ I took notice of their main missions and problems, of their positioning in relation to the public organizations and private sector, the technical and relational *modus vivendi*, and the degree of satisfaction with the conditions of work and with the results of ACA missions. We present, finally, a case study of one well succeeded ACA.

The fifth chapter refers to the construction of the professional identity of the ACA technician. I pointed out the relative homogeneity of this professional group. However, it is possible to find different identifications to respect with the origin, professional situation and representation of the position of the ACA in the agrarian field. I observed

the relevant role of the primary socialization (the technician's linkage to the agrarian activity and to the rural environment of TMAD) and of the secondary socialization, it means the agrarian higher education and in work context (interaction with other actors of the ACA).

The sixth chapter develops the way in which the technicians of the ACA, in their quotidian professional intervention, use the abstract and the implicit knowledge. The style of use of the knowledge constitutes a distinctive feature of the professional identity. The contextualization process is a specific combination of the three senses of the knowledge use: the technical and strategic sense, the interpretative sense and the contextual sense in its both relational and prudential dimensions.

The seventh chapter focuses the relation between enters the technicians' professional identity and the knowledge use in context of their work. I verified that the style of the knowledge is a very distinctive mark of professional identities, although shaped by the inter-linked effect of the origin and the technicians' professional situation. In conformity, with the construction of the technicians' professional identity and the ACA (as a collective identity), is a shared process, being complex, and perhaps unnecessary, whether a collective identity of the ACA that shapes the technician, or the technicians' professional identity that shapes the ACA. I prefer to think that both emanate from the same substance: the cultural, socioeconomics and politics vicissitudes of TMAD.

Finally, in chapter eight, I try to answer to the questions raised at the time of the construction of object this study. However, some of the initial questions had been changed and others had emerged from the most advanced phases of the research. In contrast with the three preceding chapters, in which the results are presented and analysed, in this one the researcher stands out his thought the observed phenomena, although he respects the essence of the collected opinions and the shared experiences with the actors of the ACA.

O objectivo central desta investigação foi o de traçar um retrato emancipador do associativismo e cooperativismo agrário em TMAD, no período de duas décadas, iniciado em 1985, no âmbito da adesão de Portugal à CEE. Um retrato emancipador permitir-nos-á apontar caminhos para sair da teia de problemas, ambiguidades e decepções, comumente resultantes de investigações sobre este tema. A alternativa, um retrato estático e quantitativo, embora útil, dificilmente constituiria um ponto de partida para a mudança.

Em conformidade, estudámos as dinâmicas colectivas do associativismo e cooperativismo, assim como a atitude individual dos seus principais actores. Baseámos o estudo no processo partilhado de construção das identidades colectivas (ACA) e das identidades profissionais dos seus técnicos superiores, seguindo a hipótese de que estes desenvolvem um papel de importância maior nesse processo partilhado.

As identidades correspondem a trajetórias de vida que permitem a compreensão da situação presente dos indivíduos e das instituições, assim como antecipar os caminhos a percorrer no futuro próximo. Isto deve-se a que na sociedade, salvo situações limite que também acontecem, os fenómenos sociais resultam de um encadeamento de factos sociais muitas das vezes interdependentes. Os fenómenos sociais têm tempos de “vida”, de existência real ou simbólica, que perduram pelo espaço de anos e até décadas. Tirando as situações limite, excepcionais, não há “milagres” e/ou “desastres”, o que há são processos de intenções e de acções, mais ou menos sabiamente construídos, que levam às mudanças de atitude e de comportamentos.

O tema de fundo sobre o qual procuramos estudar o processo de construção identitária dos actores é a cooperação agrária. Morris, em o “*Macaco Nu*” (1970), refere que o primata, herbívoro e individualista, quando deixou a segurança das árvores para enfrentar os desafios do espaço aberto da savana teve de adquirir comportamentos cooperativos, típicos dos carnívoros, para caçar e evitar ser caçado. Na sua visão de zoólogo estudioso da espécie humana, Morris acredita que jamais o Homem se libertou desta génese ambivalente. Morin, na sua obra “*O paradigma Perdido: A Natureza Humana*” (1973), refuta, implicitamente, a visão estritamente biológica de Morris, mas concede que a *praxis* produtora e organizadora da vida na savana estimula os desenvolvimentos físicos, cerebrais, técnicos, cooperativos e sociais. Berger e Luckmann (1999: 61) acrescentam algo a este pensamento, quando afirmam que “(...) embora seja possível dizer que o Homem tem uma natureza, é mais significativo dizer que o Homem constrói a sua própria natureza ou, mais simples ainda, que o Homem se produz a si mesmo”. Isto é, a génese ambivalente (individualista/cooperativista) de que fala Morris é “moldada” pela socialização. O facto de ser moldada pela socialização significa que é influenciada por factos sociais, o que resgata o comportamento individualista/cooperativista ao “inatismo” e “naturalismo”, permitindo o seu estudo pelas ciências sociais.

Porquê estudar o associativismo e cooperativismo agrário em TMAD? Por um lado, porque, enquanto cidadão implicado no desenvolvimento agrário de TMAD, como investigador e como docente do ensino superior agrário, a relevância de um estudo aprofundado sobre o associativismo e o cooperativismo é inequívoca. Somos cúmplices deste movimento, justificar a relevância que lhe atribuímos seria redundante. Por outro lado, porque consideramos que o tema é relevante para os actores do desenvolvimento agrário de Trás-os-Montes e, de uma forma mais geral, indirecta, para o desenvolvimento agrário nacional. Vejamos.

Trás-os-Montes, quase duas décadas após a adesão de Portugal à CEE, depois de meio século de isolamento e de abandono. Um tempo em que é preciso preparar as estruturas físicas e sociais da região (e do país), para o processo de desenvolvimento resultante da integração comunitária. No sector agrário, a resposta a este desafio passa também pela criação de organizações socioprofissionais representativas dos interesses dos agricultores, como um dos pilares do desenvolvimento agrário nacional. Este, por um lado, reflecte a política sócio-estrutural da PAC (através das medidas de desenvolvimento de recursos humanos na agricultura e das medidas agro-ambientais) e, por outro lado, a política de preços e mercados agrícolas (através das subvenções e medidas reguladoras do mercado).

Bem ou mal, a organização e institucionalização dos interesses da agricultura na forma das ACA teve lugar no espaço de pouco mais de uma década. No terreno, centenas destas organizações, umas melhor preparadas do que outras, tentam integrar os desígnios da PAC com as necessidades e anseios dos agricultores, na construção do desenvolvimento agrário nacional.

Neste cenário é pertinente a realização de um estudo em profundidade sobre o associativismo e cooperativismo. Um estudo que não se centre nos aspectos descritivos e quantitativos, mas que objective e racionalize, quer a intervenção técnica e social das ACA, quer o desempenho profissional dos técnicos superiores das mesmas, a quem cabe, na prática, a responsabilidade maior no desenvolvimento do movimento. Como disse um técnico que entrevistámos: *Faço muito gosto que estude o associativismo através dos nossos olhos. O estudo já vem é tarde...*

Esta frase, expressa por um técnico mas partilhada pela maioria, poupa-nos à necessidade de juntarmos mais argumentos à importância do estudo para os técnicos superiores das ACA. Nela vislumbrámos um encontro de opiniões, um apoio à nossa ideia da importância de fazer um retrato emancipador, e esperançado, do associativismo e do cooperativismo, bem como dos técnicos que os servem. A emancipação só será possível se o nosso trabalho puder contribuir para a capacitação dos actores envolvidos e, para isso, é crucial uma problematização do estudo pertinente e contextualizada com o quotidiano profissional dos técnicos, isto é, tecida no seu próprio tear.

E do ponto de vista dos agricultores? O que poderão eles ganhar? Tudo? Nada? Tudo ou muito, porque como diz Giddens (2001), ninguém pode desligar-se completamente dos sistemas abstractos da modernidade (modernidade tardia). Nenhum agricultor pode deixar de sentir e de racionalizar as determinantes político-institucionais que superintendem a actividade agrária. Por isso, e porque as ACA são o interlocutor entre os agricultores e as instâncias político-institucionais, os agricultores têm muito a ganhar ou a perder, conforme sejam capazes de constituir organizações eficazes na defesa dos seus interesses profissionais e sociais.

Nada, nada mesmo, porque por mais relevante que seja o conhecimento que alcancemos, ele carece sempre do interesse e do empenhamento das pessoas (os utilizadores finais) na sua aplicação efectiva. Isto é válido para os associados, dirigentes e técnicos e para todos os interessados no movimento associativo e cooperativo. Para os docentes do ensino superior agrário também.

Justifica-se uma nota final quanto à particularização do estudo para a região Transmontana. Segundo o nosso conhecimento da realidade agrária portuguesa, é difícil imaginar região do país tão carecida de um movimento associativo e cooperativo forte e eficaz, designadamente porque: a escala produtiva é de reduzida dimensão; os mercados dos factores de produção e dos produtos estão distantes; possui uma extensa lista de produtos agrários únicos, que carecem de protecção, valorização e promoção; os seus

recursos humanos, os agricultores sobretudo, embora sábios (ou “avisados”, como aqui se diz) carecem de formação e qualificação que os actualize; a agricultura é, e provavelmente continuará a ser, o sector produtivo mais importante; está física e politicamente longe dos centros de decisão. A tudo isto o associativismo e o cooperativismo poderão emprestar “vez e voz”.

Terminamos fazendo uma referência à nota biográfica apresentada como preâmbulo a esta dissertação. A sua inclusão justifica-se por ir de encontro a uma premissa essencial do interaccionismo simbólico, segundo a qual, na interacção social, o significado dos símbolos é sensível à perspectiva dos interlocutores. Com aquela nota biográfica procurámos que o leitor fique a conhecer um pouco melhor o investigador e, desta forma, melhor possa compreender algumas das suas posições.



**1.1 -INTRODUÇÃO**

---

Apesar do discurso oficial de incentivo à agricultura, sobretudo a partir dos anos 60 do século passado, o modelo de desenvolvimento do país deu prioridade ao sector industrial (J. Lopes, 1996: 26-27). Acreditava-se, tomando como exemplo o percurso de outros países mais desenvolvidos, que a indústria poderia funcionar como verdadeiro motor de desenvolvimento da economia nacional (Silva, 1992: 7).

Esta estratégia nacional teve consequências negativas para a agricultura. Por um lado, porque não mereceu o apoio Estatal sempre necessário ao seu desenvolvimento; eram mais os louvores ao espírito laborioso dos lavradores do que as ajudas efectivas ao desenvolvimento da agricultura. Por outro lado, porque à agricultura ficou destinada a missão de suporte da indústria, pela produção de alimentos baratos e como reserva de mão-de-obra e, mesmo em certa medida, dos capitais necessários ao crescimento industrial (J. Lopes, 1996; Covas, 1993: 33).

Em conformidade, os principais produtos agrícolas como o azeite, vinho, produtos pecuários e cereais, encontravam-se sob o controle dos organismos de coordenação económica, que regulavam os preços e garantiam o escoamento da produção. O mercado agrícola nacional, tal como a sociedade portuguesa, encontrava-se protegido do exterior. As barreiras alfandegárias impostas dissuadiam as importações. O país vivia com o que produzia e trocava com as ex-colónias africanas. O intervencionismo e o protecçãoismo imperavam.

Este modelo de desenvolvimento teve efeitos negativos sobre a agricultura, nomeadamente (Covas, 1993; Batista, 1993; Pinheiro e Carvalho 2003): falta de investimento estatal e de estímulos ao investimento próprio na modernização dos sistemas produtivos tradicionais, em geral pouco rentáveis; baixa rentabilidade da mão-de-obra e dos capitais afectos à agricultura, em relação aos de outros sectores; crescimento muito lento da oferta de produtos agrícolas; perda de competitividade da agricultura portuguesa em relação a outros países.

Foi com uma agricultura pouco desenvolvida e incapaz de satisfazer as necessidades alimentares do país que se chegou à Revolução de Abril de 1974, no seguimento da qual se viriam a registar profundas alterações da agricultura nacional, resultantes de diversos fenómenos de âmbito nacional e global.

A mudança de regime introduziu, entre outras, as seguintes medidas (Pinheiro e Carvalho, 2003: 283; J. Lopes, 1996): a criação do IFADAP com linhas de crédito específicas para o desenvolvimento do sector agro-pecuário e com crédito agrícola de emergência; a lei de bases da reforma agrária que regulamentava novas formas de exploração da terra<sup>1</sup>; políticas de preços e de comercialização sob a forma de preços de garantia e preços máximos; nova legislação sobre o arrendamento rural e o regime dos

---

<sup>1</sup> Sobre a Reforma Agrária (1975) e a Contra Reforma Agrária (1977) pode ler-se Baptista (1993: 69-86), em que o autor alude às questões políticas e às questões de poder e de poder simbólico entre classes camponesas. Para uma leitura mais profunda, pode ler-se Barreto (1987) "Anatomia de uma Revolução: A Reforma Agrária em Portugal, 1974-76", Publicações Europa-América, Lisboa.

baldios; medidas de política salarial e de previdência social, criando o salário mínimo e reforçando o sistema de previdência para os trabalhadores rurais; desmantelamento dos organismos de coordenação económica e das formas corporativistas de organização da lavoura; organização do Ministério da Agricultura e criação das Direcções Regionais e Serviços Locais (Zonas Agrárias); incentivo à organização dos agricultores segundo formas democráticas de cooperação.

Estas medidas, embora produzindo efeitos políticos e sociais importantes, não se revelaram suficientes para que a agricultura nacional saísse do estado de subdesenvolvimento e pudesse satisfazer o mercado interno de produtos agrários, cada vez mais exigente em quantidade, qualidade e diversidade de produtos. O desequilíbrio da balança comercial agrícola, iniciado na década de 60, continuaria a agravar-se, progressivamente, à medida que a procura de alimentos aumentava (acompanhando o crescimento da população e do nível de vida e a adopção de gostos alimentares estrangeiros) e a capacidade produtiva da agricultura nacional marcava passo. A explicação reside na dificuldade da mudança em agricultura, é uma tarefa de longo alcance, muitas vezes dolorosa, de resultados imprevisíveis e forte conflitualidade social e política (Covas, 1993: 23); na perspectiva de Pinheiro e Carvalho (2003: 283) isto deveu-se à desorganização e descapitalização do sector. Concordamos com ambos.

Em meados dos anos 80 a adesão à CEE induziu mudanças profundas que se reflectiram de forma intensa na economia e na agricultura de um país pequeno e semi-periférico como é Portugal. Essas mudanças foram: (1) a súbita (no sentido de que o período de transição negociado foi pequeno e/ou mal aproveitado) exposição da agricultura nacional a um mercado muito mais desenvolvido e competitivo; (2) a onda de fundo da globalização que começava a fazer-se sentir; (3) a crise da própria PAC e do seu paradigma produtivista<sup>2</sup> que, por um lado, era suficientemente eficaz para provocar excedentes de alguns produtos e causar efeitos ambientais (e sociais) graves mas que, por outro lado, era ineficaz para competir no mercado internacional.

Portugal adere à CEE quando a PAC se prepara para abandonar o modelo exclusivamente produtivista, para adoptar um modelo com preocupações de sustentabilidade ambiental, social e de qualidade e segurança alimentar, consagrado na Reforma da PAC de 1992. Na prática a PAC continuou a apoiar o modelo produtivista onde ele era competitivo (é sabido que tal acontecia predominantemente nos países do centro da Europa) e passaria a apoiar também (embora como menos entusiasmo) a extensificação dos sistemas produtivos dos países da Europa Mediterrânica. Face a este panorama, alertava Batista (1993: 91), não era difícil prever o lugar destinado à maior parte do espaço rural Português: pequenas ilhas de agricultura intensiva rodeadas por um mar de áreas florestadas, abandonadas ou aproveitadas de modo muito extensivo e assistidas financeiramente (portanto dependente) por Bruxelas.

Portugal teve meia dezena de anos para modernizar a sua agricultura segundo o modelo produtivista, findos os quais teve de tratar de implementar o novo modelo europeu de uma agricultura mais sustentável. O resultado é decepcionante (Hespanha, 1997) e os mais prejudicados foram aqueles agricultores que mais investiram nas suas explorações pela via produtivista; para usar a imagem de Moreira (2001), entraram no “sem-fim tecnológico” e não se aguentaram, isto é, muitos ou faliram ou estão endividados. Batista (1993: 87; 1986: 91) critica a concentração dos apoios financeiros de período inicial de

---

<sup>2</sup> Como lembra Moreira (2001: 106), as políticas agrícolas que enformaram a evolução da agricultura dos países industrializados podem, embora com matizes de país para país, caracterizar-se como políticas modernizadoras que promovem a inovação tecnológica segundo um conjunto de modelos dominantes que visam a procura dos aumentos de produtividade.

transição nas explorações de maior dimensão, sobretudo as cerealíferas, o que se explica pela influência política da CAP, e refere que os negociadores portugueses em Bruxelas, podiam, caso quisessem, orientar parte substancial dessas ajudas para as explorações de menor dimensão. Santos (2001), explicaria este fenómeno pela dependência dos países semi-periféricos (como Portugal) em relação aos países centrais.

Tal não foi nem o entendimento nem a acção. O “balanço” ganho na segunda metade da década de oitenta tornou-se obsoleto face ao paradigma da reforma orientado para a sustentabilidade dos sistemas produtivos, para valorização dos recursos endógenos e para a extensificação das práticas produtivas. Este novo paradigma, 20 anos volvidos, não foi ainda totalmente interiorizado pela maioria dos actores institucionais e pelos próprios produtores. A ideia da qualidade dos produtos, da protecção ambiental, da segurança alimentar e até da diversificação das actividades das explorações está presente ao nível do discurso, todavia, não nos parece que esteja ao nível dos princípios que orientam as práticas profissionais. Veja-se, a título de exemplo, as dificuldades dos sistemas de produção biológica que, apesar do potencial dos recursos naturais e das práticas culturais tradicionais (Pereira, 1995), ocupam apenas cerca de 1% da área cultivada em Portugal e, ainda suscitam muita desconfiança no seio da comunidade técnica e académica (Cristóvão *et al.*, 2000; Pereira, 1995).

Ainda no âmbito da Reforma de 92, favorecido pela “aragem” da globalização, assistiu-se a liberação de algumas funções antes cometidas ao Estado, seguindo o consenso do Estado fraco (Santos, 2001: 48). Os serviços regionais e locais do Ministério da Agricultura, que vinham sendo implantados desde 74, numa óptica de proximidade aos problemas e às soluções, viram reduzido o âmbito das suas funções (alguns foram mesmo encerrados), que passaram a ser de âmbito essencialmente burocrático. O apoio técnico, a qualificação da mão-de-obra agrícola, o escoamento da produção passaram para a responsabilidade das organizações de agricultores. Estas, como refere Hespanha (1997: 18), foram criadas de forma artificial sob a iniciativa do Estado e dele dependentes económica e tecnicamente. Citando Santos (1995: 284), aquele autor vê nesta situação uma nova forma de centralismo do Estado.

Em síntese, demasiadas mudanças de rumo explicam o desenvolvimento errático da agricultura nacional. Ilustrando, entre 1984 e 1997, o VABpm cresceu, apenas, dos 1523 para 2157 milhões de ECUS (Pinheiro e Carvalho, 2003: 291; citando o Eurostat 97/99/00); a taxa de cobertura da balança comercial agro-florestal que, entre flutuações ligeiras, não consegue elevar-se acima dos 80% desde os anos oitenta (Rolo, 1996: 150) e que, pelo contrário, de 1997 para cá, se situa em valores próximos dos 70% (MAPA-DPP, 2002: 43).

### **1.1.1 - O caso da região agrária de Trás-os-Montes**

A região agrária de Trás-os-Montes reflecte a maioria dos fenómenos observados na agricultura nacional, todavia, o seu isolamento geográfico, económico e social contribui para que alguns desses fenómenos se façam sentir de forma muito vincada.

Trás-os-Montes registou a maior densidade populacional entre o séc. XIX e meados do séc. XX. A agricultura foi o modo de vida da larga maioria das famílias, seja por contra própria em explorações de pequena dimensão, seja através do trabalho assalariado para as grandes explorações da Terra Quente Transmontana e do Douro. O trabalho nas minas e nas obras públicas (como por exemplo a construção de barragens e florestações) complementava a actividade de alguns.

A partir da década de 60 do século anterior, TMAD perde população à razão de 10% por cada década. Feitas as contas, no espaço de cinco décadas perdeu metade da sua

população. Esta perda incidiu sobre as faixas etárias mais jovens, em idade activa, o que levou ao envelhecimento da população. Ao envelhecimento está, como se sabe, associado, em geral, um baixo nível educacional.

Baixa densidade populacional, população envelhecida, baixo nível educacional, a tríade de problemas, habitualmente invocados, e muito a propósito, para explicar as dificuldades de desenvolvimento. Fraca qualificação profissional, necessidades específicas no campo da saúde e assistência social, pequena escala produtiva, baixo nível de inovação, são, entre outras, problemas emergentes também eles bem conhecidos. É neste magma que temos de discutir o campo agrário de TMAD retratando os seus actores principais, as suas acções e interacções. As relações com o contexto político-institucional também devem ser achadas nesta breve discussão.

#### 1.1.1.1 - Agriculturas e agricultores

A comparação dos RGA de 89 e de 99 (que temos de considerar como um primeiro reflexo da adesão) dá conta de vários fenómenos que tiveram lugar ao nível das explorações agrárias e ao nível dos produtores.

Quanto às explorações, como era politicamente desejado, o número decresceu de cerca de 13%, situando-se nas 70 mil explorações. A superfície agrária útil (SAU) decresceu apenas seis pontos percentuais, a SAU média por exploração aumentou de 6,1 ha para 6,5 ha, o número médio de blocos com SAU por exploração aumentou de nove para dez e a área média dos blocos manteve-se praticamente igual; ou seja, não se registaram avanços significativos ao nível da estrutura fundiária.

Ao contrário, registaram-se grandes alterações nas produções praticadas, seguindo a tendência nacional, verificando-se: o recuo das culturas temporárias de -36% da SAU (a área de cereal e batata reduziu-se para cerca de metade); o aumento das culturas permanentes em 8%, sobretudo à custa do olival (+17%) e dos frutos secos (+21%); o aumento dos prados e pastagens permanentes (+31%); os matos e florestas viram aumentada a sua área em 39%. Na pecuária a tónica é de regressão nos bovinos (-13%) e caprinos (-37%) e de algum crescimento nos ovinos (+8%); os encabeçamentos médios por exploração cresceram moderadamente, mas continuam a apresentar valores muito modestos: 7,5 para os bovinos, 23,7 para os caprinos e 60,7 para os ovinos.

A exploração por conta própria é largamente dominante, assim como o são as explorações sem qualquer tipo de contabilidade organizada. Em 98/99, cerca de 20% das explorações receberam ajudas ao gasóleo, 40% ao azeite, 17% às culturas arvenses, 23% as indemnizações compensatórias e 30% as ajudas no âmbito das medidas agro-ambientais; a diversificação das actividades das explorações e a transformação dos produtos não passam de miragens<sup>3</sup>; o único sinal positivo é dado pelas cerca de 3% das explorações que adoptaram práticas de protecção integrada.

Passando aos produtores, predominam os produtores autónomos (95%) contra os produtores empresários (5%); o envelhecimento é preocupante já que, por exemplo, mais de um terço (38%) tem mais de 65 anos de idade e cerca de dois terços (64%) mais de 55 anos.

O nível de instrução é baixíssimo, pois 84% possui no máximo o 1º ciclo ou a 4ª classe; assim como é modesto o nível de qualificação profissional agrária, já que cerca de 95% dos produtores possui apenas a formação que lhes advém da sua prática profissional. O

---

<sup>3</sup> Sobre este assunto consultar Pereira (1995).

número de jovens empresários agrícolas (JEA) instalados entre 89-99 foi de pouco mais de um milhar. Esta adesão até seria razoável caso não se registassem, como se registam, abandonos após os cinco anos de compromisso, e/ou alguns deles, se calhar não tão poucos quanto isso, correspondem a “falsas” instalações, pois na realidade quem continua a gerir a exploração são os pais dos respectivos JAE.

A actividade agrária a tempo parcial ganha terreno rapidamente registando-se que, em 99, 58% dos produtores dedicam menos de metade do seu tempo à actividade na exploração e que apenas 6,5% se dedicam a tempo completo; em conformidade, o rendimento proveniente em exclusividade da actividade agrícola só acontece em 12% dos produtores, em 62,4% provém principalmente desta e em 25,6% dos produtores o rendimento provém principalmente da actividade exterior à exploração.

#### 1.1.1.2 – As políticas de desenvolvimento agrário e os actores institucionais

Nas duas últimas décadas Trás-os-Montes foi alvo de várias iniciativas de desenvolvimento agrário e rural. O Programa de Desenvolvimento Rural Integrado de Trás-os-Montes (PDRITM) apoiado pelo Banco Mundial, no início década 80, incluiu um conjunto alargado de medidas de desenvolvimento agrário e não agrário que visavam ordenar os sistemas produtivos da região e incrementar a sua produção e produtividade. A vinha no Douro, a produção leiteira (em conjugação com a modernização da cultura da batata) nos vales sub-montanos e a construção e/ou melhoria dos sistemas de irrigação, constituíram as suas maiores bandeiras.

Já no âmbito da adesão à CEE beneficiou do PEDAP e depois do PAMAF, programas que visavam um amplo espectro de acções, nomeadamente: infra-estruturas agrícolas; apoio às explorações agrícolas; floresta, investigação e desenvolvimento, formação e educação, organização e estudos estratégicos; transformação e comercialização de produtos agrícolas.

Após a Revolução foi constituída a DRATM e cerca de uma dezena de Zonas Agrárias, que se empenharam no apoio técnico e burocrático aos agricultores. Foi igualmente criado o ensino superior agrário em Trás-os-Montes, primeiro na UTAD e depois no IPB, instituições que desenvolveram um importante papel na formação inicial de muitos técnicos, que viriam a permanecer na região, para além de actuarem como centros de produção e divulgação do conhecimento científico agrário. A maioria dos técnicos dos serviços regionais de agricultura e dos docentes/investigadores das duas instituições de ensino superior agrário tiveram formação de acordo com o paradigma do produtivismo, então dominante.

A problemática geral da aplicação e eficácia destes programas é da mesma natureza da registada a nível nacional, todavia, TMAD encerra algumas particularidades que nos permitem ajuizar melhor das razões de sucesso e insucesso. Em TMAD domina a pequena agricultura familiar baseada em sistemas de agricultura tradicionais, não agressivos em termos ambientais e ecológicos. Por outro lado, possui um vasto conjunto de recursos animais e vegetais, susceptíveis de serem valorizados pela sua especificidade. Estes dois factores reunidos deviam ter levado a que o desenvolvimento da agricultura Transmontana se fizesse apostando prioritariamente na sua protecção e valorização. Não foi isso que ocorreu e, também aqui, a aposta foi no modelo dominante, de que resultaram três consequências graves.

Primeira, a adopção e aplicação do modelo dominante revelou-se extremamente difícil e de resultados técnico-económicos duvidosos, veja-se por exemplo: alguns exageros cometidos na plantação de vinhas no Douro em zonas que por serem de grande declive

colocam dificuldades de exploração (custos elevados de manutenção dos patamares); a introdução da produção leiteira em áreas sem aptidão para tal como são algumas zonas do Planalto Mirandês e do Barroso (pastagens localizadas longe dos estábulos e muita dificuldade para alimentar convenientemente os animais no longo período de Inverno); o grave problema da tinta e do cancro do castanheiro provocado, em larga medida, pela intensificação das práticas culturais (nomeadamente a mobilização excessiva do solo).

Segunda, perdeu-se tempo (no mínimo cinco anos, de 1986 a 1992) e recursos humanos e financeiros preciosos na protecção e valorização aos produtos regionais de qualidade. Por exemplo, algumas raças autóctones, quando começaram a ser apoiados (depois da Reforma de 92) estavam à beira da extinção. Este facto, embora não sendo causa única, ainda hoje tem consequências negativas, pois a pequena dimensão dos efectivos dificulta as estratégias comerciais e a retoma dos efectivos é muito lenta, quer por limitações biológicas, quer por hesitações dos próprios produtores.

Terceira consequência grave, quiçá a mais grave das três, advém da evidência da inexistência de um plano tecnicamente fundamentado<sup>4</sup> para o desenvolvimento da agricultura transmontana, assumido politicamente e partilhado pelos diferentes actores e instituições. Os ditames político-institucionais foram aplicados tal e qual foram definidos em Bruxelas, dando razões aos reparos de Batista (1993: 87) acima mencionados e aos de Hespanha (1997: 19), que sublinha a irracionalidade da aplicação das políticas da UE em Portugal.

Há uma questão de fundo subjacente a esta problemática das mudanças bruscas de orientação das políticas de desenvolvimento. De facto, todo o esforço desenvolvido na formação dos recursos humanos se orientou segundo o paradigma produtivista; muitos académicos seguiram esta esteira na construção da sua carreira profissional e depois transmitiram estes princípios e práticas aos técnicos que ajudaram a formar. Nestas condições é ainda mais difícil pedir a estas mesmas pessoas uma viragem rápida nos princípios que orientam a sua prática profissional.

Em síntese, e aproveitamos para marcar a nossa posição relativamente a ambos os modelos, em Trás-os-Montes, considerando a especificidade e diversidade das suas agriculturas, há lugar a aplicação criteriosa dos dois modelos de desenvolvimento agrário, pena foi, que em devida altura, não tenha sido esse o entendimento nem a acção. Talvez por isso, o panorama traçado no ponto 1.1.1.1. nos leve a dizer que, de um modo geral, se assistiu ao recuo da importância da actividade agrária na região. Se não quisermos ser tão severos na apreciação podemos dizer que, uma vez bem aproveitados, todos os investimentos efectuados deveriam ter-nos conduzido a uma situação bem mais promissora.

---

<sup>4</sup> Apesar das insuficiências bem conhecidas e da conotação com o regime fascista, os pressupostos técnicos do Complexo do Cachão, que no essencial visavam melhoria da produção e das produtividades dos produtos agrários transmontanos e sua transformação na própria região, podiam ter servido de fonte inspiradora. A própria zonagem do PDRITM podia ter servido como “guia” para estabelecer prioridades em termos dos projectos a apoiar pelo PEDAP e PAMAF.

### 1.2.1 – Antecedentes Históricos

Embora assinalando acontecimentos anteriores, Bertin (2002) aponta Charles Fourier (1772-1837) e Robert Owen (1771-1858), socialistas utópicos, como elementos centrais da emergência do socialismo comunitário e da dinâmica de grupos. De acordo com Ferrinho (1988), é do esforço dos discípulos Owen e de William King (1786-1865) que, na data histórica de 21 de Dezembro de 1844, é fundada pelos operários da Inglaterra industrial a cooperativa de Rochdale. Neste sentido o associativismo e o cooperativismo nascem do mesmo cadinho que o socialismo, mas sem a carga ideológica deste (Lopes Cardoso, 1962: 31). A Revolução Francesa em meados do século XIX e toda a influência ideológica e política dela imanentes transporta na sua divisa – *Liberte, Egalité et Solidarité*, a substância ideológica (doutrina) que faltava à concepção do associativismo moderno.<sup>5</sup>

A estes nomes devemos juntar o de Georges Fouquet (1873-1953), que é o primeiro pensador a tentar conceber uma teoria do cooperativismo que tome o lugar da doutrina cooperativista, como passo essencial para introduzir adaptabilidade às mudanças verificadas na sociedade. Fouquet é o primeiro a pensar as cooperativas como parte empresa e parte associação, juntado assim o económico ao social (Ferrinho, 1988). Ainda hoje se mantêm a “luta” ideológica entre os seguidores da doutrina e os que adoptam a postura do teórico.

Em Portugal, durante o Estado Novo, a livre organização da sociedade civil encontrava-se muito restringida.<sup>6</sup> O sector agrário não fugia à regra, encontrava-se sob o controlo apertado dos designados Organismos de Coordenação Económica Sectoriais (Juntas, Institutos e Comissões Reguladoras), que eram na realidade departamentos da administração pública (J. Lopes, 1996: 17). Quanto às organizações de agricultores, havia as associações de inscrição obrigatória enquadradas na Corporação da Lavoura (contava, em 1974, com mais de duas centenas de Grémios da Lavoura); e as associações de inscrição livre (à data, com cerca de meio milhar de cooperativas e algumas dezenas de Mútuas de Seguro de Gado e Caixas de Crédito Agrícola Mútuo) porém, sob a “vigilância” de elementos próximos do governo e do partido único e os seus estatutos eram sujeitos a aprovação governamental (Caldas, 1991: 637-641; J. Lopes, 1996: 14-18). Poder-se-á dizer que o avanço moderado do cooperativismo se deveu, por um lado, à sua pertinência económica e social e, por outro lado, a uma forma de actuação típica do regime fascista português que era o de conceder algumas “liberdades”, mas não mais do que aquelas que possibilitavam o controlo e evitavam convulsões sociais maiores.

O controlo da sociedade civil impunha-se, e o controlo do sector agrário impunha-se ainda mais, já que, como vimos, era o principal suporte do modelo de desenvolvimento escolhido, baseado na industrialização<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Deve ler-se a este respeito o ensaio de análise ““Liberte - Egalité -Solidarité” da autoria de Adrien Naville; Librairie Payol & C<sup>a</sup>, Lausanne, 1924.

<sup>6</sup> Para uma breve perspectiva histórica do direito associativo ver Mendes (2001). A conferência de Lopes Cardoso (CEEAA-FCG, 1962) também fornece uma síntese interessante da história do cooperativismo português.

<sup>7</sup> O sector agrário funcionava como “amortecedor de crises” do sector secundário, cedendo mão-de-obra em períodos de expansão e acolhendo – a em períodos de contracção; e, proporcionando bens alimentares e matérias-primas a preços baixos, “suportando” assim os baixos salários dos operários sem grandes convulsões sociais.

Um pouco em contra-corrente, em Outubro de 1962, decorre em Lisboa, sobre a égide do Centro de Estudos de Economia Agrária da Fundação Calouste Gulbenkian (CEEA-FCG), um curso intensivo sobre cooperativismo agrícola, baseado numa dúzia de conferência proferidas por Paul Crochet e Guy Selaries, dirigentes do *Centre Nationale de la Coopération Agricole* - França. Para além da importância do evento em si, dele resultou um documento com os textos traduzidos, revistos e adaptados pelo Professor Henrique de Barros, editado em 1962 pelo CEEA-FCG, que, digamos assim, bem poderia ser classificado como a bíblia do movimento cooperativo nacional, tal o acervo de ensinamentos (alguns de um actualidade inequívoca) oferecidos. Elucidativa e marcante foi a opinião de Lopes Cardoso (1962, 29-31) que, na conferência de abertura do curso, avisava que "(...) a cooperativa será um suporte de médias e pequenas explorações, nunca de minifúndios, isto é, de explorações pulverizadas e dispersas", acrescentando uma série de problemas que, já na altura, eram motivo de preocupação: "(...) o individualismo do agricultor, a preparação de quadros, o financiamento das cooperativas, a posição destas perante a organização dos mercados, a interligação entre as diversas formas de cooperação, o papel que à cooperação cabe no âmbito do desenvolvimento regional e nacional".

Após a Revolução de Abril de 74 as restrições ao direito de associação foram revogadas. No sector agrícola, logo após a reestruturação do Ministério da Agricultura, multiplicaram-se as cooperativas<sup>8</sup>, associações de produtores, centros de gestão, entre outras. Este movimento acentua-se no âmbito da adesão portuguesa à então CEE, decorria o ano de 1985, e foi impulsionado pela necessidade de organizar a produção face às exigências do Mercado Comum, particularmente da Política de Preços e de Mercados Agrícolas.

Todavia, a este ganho quantitativo não correspondeu um ganho qualitativo equivalente. Com efeito, se o processo jurídico de formação e implantação destas organizações é relativamente simples e rápido (foi pensado para que assim fosse), já o não é o processo de criação de dinâmicas participativas no espírito das pessoas que as integram ou que, potencialmente, as poderiam integrar. Em resultado, o diagnóstico sobre estas organizações de agricultores indica que se avançou pouco em relação aos problemas apontados por Lopes Cardoso a propósito da cooperação agrícola. De facto: os objectivos e vantagens de algumas delas são fracamente percebidos pelos potenciais interessados (Cristóvão *et al.*, 1995; Gomes, 2001); revelam pouca autonomia para estabelecer objectivos e delinear estratégias e, sobretudo, baixa capacidade para influenciar o poder instituído, reivindicar, fazer ouvir as suas ideias (Cristóvão *et al.*, 1995; Hespanha, 1997; Veiga, 2003: 49); a organização interna é deficiente, registando um excessivo protagonismo dos líderes (é vulgar encontrar casos de uma mesma pessoa liderar simultaneamente várias organizações); a cooperação interinstitucional e a coordenação de recursos e objectivos são deficientes (Cristóvão *et al.*, 1995; Veiga, 2003: 49).

Num estudo sobre o comportamento cooperativo dos agricultores franceses, Lanneau (1980) estabelece uma interessante inter-relação entre os fenómenos de entreaajuda, individualismo e cooperação e o balanço entre a capacidade necessária para satisfazer uma necessidade e a capacidade individual disponível para satisfazer essa mesma necessidade, que se pode esquematizar da seguinte forma (Figura 1.1).

---

<sup>8</sup> Neste processo as cooperativas existentes foram democratizadas e os grémios da lavoura (ou os seus recursos) foram transformados em cooperativas. Porém, quer este processo de democratização, quer a devolução do controlo dos baldios às populações foram frequentemente boicotados e distorcidos por quem teve a missão de as implementar. Este fenómeno foi particularmente visível nas aldeias do Norte, onde a maioria dos quadros e técnicos do Ministério da Agricultura estava francamente identificada com as estruturas de poder dominantes (Batista, 1985: 50-51).

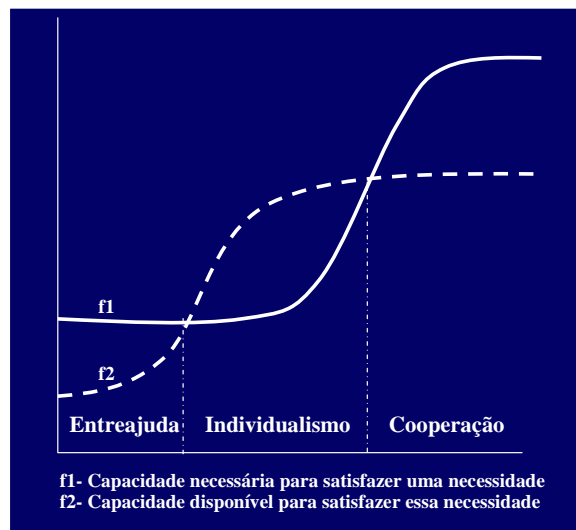


Figura 1.1 – Entreajuda, Individualismo e Cooperação (Lanneau, 1980)

Malgrado a passagem de duas décadas de intensas mudanças técnico-produtivas e socioeconómicas, o esquema reflecte a evolução verificada em Portugal no século passado (séc. XX). De facto, com alguma facilidade, podemos fazer corresponder a primeira situação do esquema, a entreajuda, ao período do Estado Novo<sup>9</sup>, que pouco, ou nada, fez para vencer o isolamento das regiões rurais do interior do país e dos agricultores. A entreajuda baseada em laços de família, de amizade e de vizinhança, ajudava a mitigar as carências.

A ascensão do individualismo, no período subsequente à adesão à CEE, subjacente à modernização da agricultura nacional, através da promoção (financiamento) acelerada de “pacotes” tecnológicos individuais, ou naturalmente indutores do individualismo<sup>10</sup> que beneficiaram uma minoria de agricultores. Estes tornaram-se menos dependentes<sup>11</sup> da entreajuda, por motivos de natureza técnica (dimensão e especificidade das actividades) e por motivos de natureza simbólica, pois os novos agricultores, designados de Jovens Empresários Agrícolas, desenvolveram uma identidade profissional distinta da dos restantes agricultores. Rodrigo (1992: 262-280) observou este fenómeno entre os agricultores do concelho de Barcelos, os quais se auto-identificavam como “lavradores” ou “agricultores profissionais”. A pertença ao segundo grupo dá-se pela construção social de uma nova identidade, em ruptura com o modelo de “lavrador”, que implica a desqualificação e substituição dos saberes, práticas, normas e comportamentos tradicionais, entre os quais a entreajuda. Esta ruptura é induzida e legitimada pela adesão

<sup>9</sup> Em *Pela Mão de Alice*, Santos (1995: 61-63) associa a fraca organização da sociedade civil portuguesa ao autoritarismo do Estado nos últimos 150 anos, tanto na sua forma não democrática -a ditadura, como na forma democrática -o populismo e o clientelismo; “ (...) a sociedade portuguesa não tem uma tradição de organização formal, centralizada e autónoma de interesses sociais sectoriais bem definidos (interesses dos empresários, interesses dos trabalhadores, etc.), capaz de gerar parceiros sociais fortes em permanente diálogo conflitual entre si e com o Estado. É este o modelo de organização da sociedade civil nos países do centro da Europa, sobretudo depois da Segunda Grande Guerra Mundial e, como é sabido, só nos últimos quinze anos tem vindo a ser ensaiado em Portugal.

<sup>10</sup> Por exemplo, a instalação dos Jovens Empresários Agrícolas ao abrigo do Reg. CEE 797/85 (“Melhoria da Eficácia das Estruturas Agrárias”) privilegia explorações de maior dimensão, mais especializadas e dotadas de maquinaria suficiente para satisfazer, folgadoamente, as necessidades da mesma.

<sup>11</sup> Menos dependentes, porque as características particulares dos sistemas de agricultura transmontanos dificilmente permitem a total mecanização das práticas agrícolas.

a projectos de modernização e especialização da sua exploração agrícola e frequência do curso de JAE.

Esta perspectiva vai de encontro à opinião de Magalhães (2001: 301-302), para quem o modelo sociocultural da modernidade e o capitalismo têm implícito um forte vector de individualização: a individualização funcional, enquanto produto e condição de desenvolvimento do capitalismo; a subjectivação emancipatória (reflexividade), enquanto capacidade individual para planear a sua vida, as relações sociais e de dar razões para as suas escolhas.

Na terceira situação, que é contemporânea da anterior e se mantém na actualidade, as necessidades voltam a suplantar as capacidades individuais, obrigando à cooperação. Desta vez, porém, a necessidade de cooperação tem origem na complexidade da integração da produção agrícola no mercado e no contexto político-institucional e legal. Isto é, à necessidade de cooperação da fase de produção junta-se, de sobremaneira, a necessidade de cooperação na fase de transformação e/ou comercialização dos produtos para dar cumprimento às premissas legais e observar os requisitos básicos da competitividade no mercado. É através da organização da produção (associações, cooperativas, agrupamentos de produtores, entre outras) que se concretizam muitos dos mecanismos daquela política: financiamento ao investimento, subvenções, regulação qualitativa e quantitativa da produção, entre outras. É preciso estar associado, para se aceder a financiamentos e subvenções; é preciso estar associado, para se poder produzir e comercializar determinado produto; é preciso estar associado, para se ser elegível para determinado programa.

No caso português há ainda a realçar os seguintes aspectos essenciais. Por um lado, os três fenómenos relacionais identificados por Lanneau sucederam-se num lapso de tempo incrivelmente rápido, cerca de duas décadas; o predomínio da entreatajuda até à Revolução de Abril de 74, a emergência do individualismo em meados dos anos 80 e, depois, as novas modalidades de cooperação cerca de dez anos mais tarde. Por outro lado, a coexistência destes três fenómenos relacionais em algumas, poucas, regiões do país onde a entreatajuda ainda subsiste.

### **1.2.2 – A entreatajuda em Trás-os-Montes: emergência, evolução e colapso**

Vários autores desenvolveram estudos, de inspiração etnográfica (no sentido metodológico do termo), sobre a cooperação no seio das comunidades rurais Transmontanas e Durienses. Propomo-nos reflectir sobre esse espólio de conhecimento, enriquecendo-o com a nossa própria experiência de campo e à luz da matriz teórica que elaborámos, clarificando conceitos, e introduzindo efeitos inovadores nesta mesma matriz teórica, em consonância com a perspectiva de Almeida e Pinto (1986: 68-69). Reflectir e sintetizar também é produzir conhecimento.

Estes estudos foram produzidos em diferentes épocas, em diferentes comunidades transmontanas, com diferentes objectivos e preocupações; uns são mais descritivos, outros mais analíticos, formam, no seu conjunto, um acervo de informação muito rico mas de difícil conciliação. Neles, todavia, podemos identificar quatro encontros de opiniões, nem sempre explícitos, que são: as formas de cooperação são dinâmicas adaptando-se às circunstâncias socioeconómicas; a posse da terra é o principal elemento indutor das desigualdades; há diferenças quanto ao nível de desigualdade entre as diversas formas de cooperação; as desigualdades são “aturadas” por razões pragmáticas, ou de força maior e “compensadas” por mecanismos simbólicos.

A origem do uso comum dos recursos é atribuída ao comunitarismo agro-pastoril praticado pelos povos Célticos, aquando da sua permanência na Península Ibérica, na primeira fase da Idade do Ferro. O posterior aperfeiçoamento e diferenciação das formas de entreajuda e de uso comum dos recursos, assim como a sua prevalência nas zonas mais isoladas e pobres do território, sugerem a sua apreciável sustentabilidade ecológica e socioeconómica. Talvez por isto, em algumas regiões do país (Interior Norte e Interior Centro de Portugal, sobretudo), algumas destas solidíssimas tradições [ou *patterns of culture*, como lhes chama Dias (1981: 21)] atravessaram o tempo (Caldas, 1991: 24) resistindo à romanização (instituição da propriedade privada), ao feudalismo (que privilegiou a posse da terra na classe nobre e clero) e, mais recentemente, ao fascismo (expropriações de terras comunais)<sup>12</sup>.

A entreajuda (ou trabalho cooperativo) assume várias formas<sup>13</sup>, registando diferenças regionais ao nível das normas e das próprias designações, assim como evoluções das normas de cada uma, factos que em conjunto dificultam a sua tipificação e caracterização. O'Neil (1984) foi um dos autores que mais trabalhou as diferenças entre as formas de trabalho cooperativo, embora Portela (1986), Dias (1981) e Brito (1996) e Lourenço (1981) também as enfatizem.

Baseados no contributo destes autores podemos distinguir dois tipos principais de entreajuda, bem como outras formas de entreajuda que não se enquadram perfeitamente nestes (Quadro 1.1).

Quadro 1.1 – Tipos de entreajuda, trabalhos efectuados e exemplos

Tipo	Trabalhos efectuados	Reciprocidade	Exemplos
Tipo 1 Trabalho cooperativo sobre recursos privados (também designado por “sistema de favor” e “tornajeira”)	Operações culturais	Reflecte a desigualdade da dimensão dos recursos dos participantes (terra, no essencial)	Malhas, Debulhas, Carradas, Plantações, Colheitas, Matanças de Porco, etc.
Tipo 2 Trabalho cooperativo relativo a recursos semi-comunais ou comunais	Manutenção e melhoramento dos recursos; utilização dos recursos	Embora subsistam desigualdades há a preocupação de proporcionalidade em relação às posses dos utilizadores	Moinho do Povo, Boi do Povo, Regadio Colectivo, Forno do Povo, Baldio e outros bens, recursos ou espaços de logradouro comum, etc.
Outros tipos	Guarda conjunta de animais; trabalhos pontuais sobre recursos privados	Proporcional entre direitos e deveres	Vezeiras de ovinos, caprinos, suínos, bovinos)

As formas de entreajuda do tipo 1 reflectem as desigualdades socioeconómicas dos participantes, sobretudo ditadas pela dimensão do recurso terra. Nada obriga a que reciprocidade seja equitativa e nada obriga à participação dos indivíduos nas trocas para além da expectativa (necessidade) da reciprocidade da mesma; as trocas de trabalho podem ser directas (malha por malha) ou indirectas (malha por vindima).

<sup>12</sup> Particularmente a Junta de Colonização Interna, organismo do Estado Novo criado em 1936 pelo Decreto-Lei nº 27207 de 16 de Novembro, exerceu forte pressão sobre muitos baldios, florestando e privatizando, quase sempre contra a vontade das populações (Gralheiro, 1990: 38-41).

<sup>13</sup> Para uma descrição bastante detalhada de algumas destas formas de entreajuda pode ler-se: O'Neil (1984); Lourenço (1981).

Ao estudar as estratégias de reprodução socioeconómica das unidades familiares camponesas do Barroso (Nordeste de Trás-os-Montes), Ribeiro (1997) estabelece dois períodos, antes e depois de meados dos anos 60, do sistema de entreajuda, que designa por sistema de favor. Até meados dos anos 60, o sistema de favor reproduzia as grandes desigualdades socioeconómicas das famílias camponesas, divididas, grosso modo, entre lavradores (como meios de produção próprios – terra, capital e trabalho) e os cabaneiros (o extracto social mais pobre, com pouca, ou nenhuma, terra e capital mas com trabalho disponível). A carência, senão miséria, deste segundo grupo deixava-os na total dependência dos lavradores, com os quais trocavam trabalho braçal por alimento e factores de produção (terra, tracção animal, estrume, sementes). A relativa abundância de oferta de trabalho braçal dos cabaneiros face à procura do mesmo pelos lavradores levava à aceitação dos termos da troca desfavoráveis, quase inaceitáveis do ponto de vista humano, mas vitais à sobrevivência dos primeiros<sup>14</sup>. O’Neil (1984: 97), na descrição que faz dos cabaneiros (aqueles que *cavam* a terra e não a *lavram* porque não têm animais de tracção), define-os como tendo pouca ou nenhuma terra, só possuem alfaias manuais e vivem do trabalho braçal em casa dos lavradores a troco de dinheiro e/ou alimento (*a côdea*, nas palavras dos entrevistados de Ribeiro). Nestes termos não podemos aceitar a designação de entreajuda e mesmo a designação de sistema de favor nos parece inadequada e só se explica pela brutal desigualdade socioeconómica entre os actores. As próprias narrações dos cabaneiros, registadas pela autora, manifestam uma certa indignação em relação ao epíteto *de favor*. Pensamos que o sistema de favor, nesta fase, mais se parece com as relações assimétricas próprias do capitalismo sem regulação, em que uns possuem os meios de produção e os outros trabalham para eles, a troco da sobrevivência em condições de miséria humana extrema.

No segundo período, após a segunda metade dos anos 60, a emigração intensa e consequente retracção demográfica haveria de introduzir mudanças drásticas no sistema. Os primeiros a sair foram, naturalmente, os que menos tinham (cabaneiros e lavradores de menores recursos), o que fez deslocar o equilíbrio entre a oferta e a procura de trabalho por favor (menos cabaneiros pobres a precisarem de alimento e, por isso, menor disponibilidade de trabalho barato para servir os lavradores). Paralelamente, e já na sequência de Abril, no esforço de desenvolvimento agrário e das condições de vida das populações rurais, assiste-se a uma progressiva diminuição das desigualdades socioeconómicas. O sistema de favor adapta-se às novas circunstâncias: menor desequilíbrio nos termos (valor) da troca; alargamento do leque de bens ou serviços trocados; novas dimensões, como por exemplo o valor do trabalho manual especializado, entram na forma de valorizar esses mesmos bens e serviços. Neste período, os actores pertencem todos ao mesmo grupo socioprofissional – são agricultores, embora com meios e estratégias diferenciadas. As desigualdades são menores e o sistema deixou de estar isolado, sendo possível a relação com o exterior na sua forma activa (procura de outros modos de vida), ou na sua forma passiva (correção das desigualdades socioeconómicas em resultado de programas e acções de desenvolvimento). Nestas condições já existe alguma margem de escolha entre a cooperação (entreajuda) e a acção individual. Já faz sentido falar de entreajuda, embora não se verifique proporcionalidade entre as horas de trabalho “recebidas” e “dadas”; os indivíduos que possuem maiores casas agrícolas, que semeiam e colhem mais, são aqueles que mais beneficiam destas trocas de trabalho.

---

<sup>14</sup> Em TMAD existem outros exemplos de desigualdades socioeconómicas e respectivas formas de as “mitigar” reproduzindo-as. É o caso das grandes casas agrícolas da Terra Quente e do Douro (uma ou duas por aldeia), em torno das quais gravitam os pequenos agricultores pobres das mesmas aldeias, dependentes das jeiras que ganham nas casas dos senhores (cf. Pinto da Costa, 1997).

Nas formas de entreaajuda do tipo 2, os direitos e deveres de participação estão instituídos de antemão, e adquirem-se e alienam-se em conjunto com a aquisição e alienação dos recursos envolvidos. A proporcionalidade entre os custos e os benefícios da participação, embora não seja total, é comparativamente aos anteriores mais equilibrada. Normalmente, alguns elementos entre os participantes, o “Conselho” ou afim, assumem a responsabilidade de zelar pelo cumprimento dos deveres e pelo desfrute dos direitos.

A vezeira constitui exemplo de proporcionalidade total, pois o número de vezes que cada proprietário de animais sai com o rebanho colectivo (vezeira) é proporcional ao número de animais que nela trás. Isto deve-se, julgamos, por um lado à relativa facilidade de estabelecer, na teoria e na prática, um mecanismo de proporcionalidade e, por outro lado, ao contrário das outras formas de entreaajuda, a vezeira sai todos os dias, o que tornaria social e tecnicamente intolerável grandes desproporcionalidades de ganhos e perdas.

Porque é que estas desigualdades são toleradas? Pensamos que existem duas ordens de razões. Por um lado, porque são compensadas por mecanismos simbólicos, como sejam: o fornecimento de alimento durante o tempo (dias) necessário ao completar das tarefas, em casa de quem recebe a ajuda; as reciprocidades “diluem-se” por um número elevado de participantes; uma certa ilusão de igualdade proporcionada pelo envolvimento, lado a lado, nas tarefas; e, por último, como bem observa Jorge Dias, um certo clima de alegria e de jogo que envolve o trabalho. Por outro lado por pragmatismo, ou força maior, dada a necessidade de executar tarefas muito intensivas em mão-de-obra, em espaços de tempo úteis muito curtos, como é o caso das colheitas e das sementeiras. A alternativa às imperfeições sociais da entreaajuda, na maior parte dos casos, não existe e, como tal, a desproporcionalidade e conseqüente reprodução das desigualdades socioeconómicas é tolerada. Brito (1996: 340) explicita este encontro de razões simbólicas e pragmáticas referindo que “(...) a partilha se processa num *continuum* de trocas, com base em princípios que a visam e a regulam, segundo modelos que refreiam a desigualdade da distribuição”; e, acrescenta, “(...) constantemente deparamos com processos de avaliação de perdas e ganhos, vigilâncias suspeitosas e contabilidades sociais, por vezes situando-se no limiar da tensão e do conflito mas que, elas próprias ajudam a conter no jogo das solidariedades necessárias.

Verifica-se um certo consenso entre estes autores que reconhecem a dificuldade de estudar empiricamente essas desigualdades e, mais ainda, de quantificá-las de forma capaz. Talvez seja este afinal o melhor elogio que podemos tecer à eficácia dos mecanismos de compensação virtuais, pois se “encandeiam” o investigador, então, talvez encandeiem também as pessoas que participam nas formas de entreaajuda.

Passemos, por último, à dinâmica do colapso dos sistemas de entreaajuda (Figura 1.2). Estão representadas as forças de desagregação e/ou individualização (D) e as forças de resistência (R). O jogo de forças de desintegração e/ou individualização e das forças de resistência determina o estado em que podemos encontrar os sistemas de entreaajuda.

Quanto às forças de desintegração e/ou individualização temos: D1 - Declínio populacional e a redução dos efectivos agrícolas (politicamente desejada) pelos razões socioeconómicas bem conhecidas e “fuga” de alguns agricultores para as soluções individuais induzidas pela modernização dos sistemas de produção, faz com que a massa crítica de utilizadores necessária ao bom funcionamento da entreaajuda deixe de existir<sup>15</sup>;

---

<sup>15</sup> Por exemplo, as operações de limpeza de um canal de rega colectivo, que pode ter vários quilómetros, exige a participação de um determinado número de pessoas interessadas. Se não as há, ou são poucas, então o volume de trabalho é excessivo e a limpeza deixará de se fazer. A água deixará de correr e de chegar aos campos de rega...

D2 - O modelo de desenvolvimento agrário da PAC que promove a intensificação, especialização e o aumento da escala produtiva dos sistemas de agricultura e um perfil de empresário agrícola autónomo em termos de capital, terra e trabalho e que, em consequência, não promove, nem tão pouco protege, as formas tradicionais de entreaajuda, embora promova as ACA; D3 - A ruptura gradual dos laços solidariedade e entre os aderentes e os não-aderentes ao modelo moderno de agricultura; a mensagem associada a este modelo é conducente à rejeição das formas tradicionais de entreaajuda, conotadas com o atraso tecnológico e económico ou, na melhor das hipóteses, incentiva a novas formas de cooperação (ACA); D4 - A mitigação das desigualdades socioeconómicas que cerceavam as alternativas aos menos favorecidos pelos sistemas de entreaajuda.

Sentido de pertença à comunidade (R1)  
 Readaptação da entreaajuda (R2)  
 Pertinência técnica e socioeconómica (R3)  
 Manutenção do controlo da exploração pelos pais (R4)



Declínio populacional (D1)  
 Modelo de desenvolvimento agrário da PAC (D2)  
 Ruptura entre aderentes e não-aderentes à modernização (D3)  
 Mitigação das desigualdades socioeconómicas (D4)

Figura 1.2 - Dinâmica do colapso do sistema de entreaajuda

No sentido oposto às duas precedentes existem as forças de Resistência: R1 - O sentido de pertença à comunidade<sup>16</sup>, que não se dilui de um momento para o outro dada a sua natureza complexa (laços de vizinhança, de amizade e de família) e porque extravasa a questão agrária; R2 - Readaptação das modalidades de entreaajuda a práticas agrícolas

<sup>16</sup> Comunidade entendida não apenas no sentido da partilha de um território comum, mas também de partilha de um sentimento do "nós", tal como a entende Max Weber. Onde há tempo e lugar para socialização primária entre mais velhos e mais novos. Dois exemplos: (1) quando questionámos um elemento de uma comunidade sobre uma prática agrícola, por exemplo, quantos quilos de adubo deita no milho, a resposta inicia-se, invariavelmente, pela palavra nós (*Nós aqui na aldeia deitámos pouco adubo no milho*), sendo necessário pedir ao interlocutor para se abstrair daquilo que se faz na aldeia e dizer exactamente aquilo que ele faz; (2) O José Carlos, menino de dois anos da aldeia de Pitões das Júnias, todos os dias espera, juntamente com outros habitantes da aldeia a chegada da vezeira. Quando as cabras e ovelhas chegam, o José Carlos agarra num pau e começa a bater indiscriminadamente nos animais perante o olhar orgulhoso dos adultos, donos dos animais incluídos. A criança está a imitar os adultos quando estes necessitam de separar os animais mais teimosos ou confundidos para as respectivas cortes, depois de um dia de pastagem em conjunto.

modernas<sup>17</sup>; R3 – A manutenção da entreaajuda nas situações em que ela é possível e pertinente do ponto de vista técnico-productivo<sup>18</sup>, ou por outras razões<sup>19</sup>; R4 – Em algumas situações em que os filhos assumem “oficialmente” o controle das explorações, como por exemplo para maximizar ajudas oficiais ao investimento, de facto os pais mantêm a responsabilidade ou co-responsabilidade sobre a mesma, sendo estes, no geral, mais fiéis aos sistemas de entreaajuda.

Toda a dinâmica de desenvolvimento agrário e rural das últimas décadas tem reforçado as forças de desintegração e/ou individualização. Não se pode, por isso, estranhar a rapidez do colapso, bem como a morbilidade actual dos sistemas de entreaajuda. A inversão do processo, ou o seu abrandamento, não se pode esperar, dada a improbabilidade de inverter o sentido e intensidade das forças desagregação e/ou individualização; nuns casos porque são inexoráveis (D1 e D3 e D4), noutros porque exigiam uma mudança de orientação política que não surge e, mesmo que surgisse, dificilmente alcançaria resultados concretos em tempo útil (D2).

### 1.2.3 - Da entreaajuda às associações e cooperativas agrárias (ACA)

A entreaajuda tem como palco a aldeia (âmbito local), enquanto as ACA são de nível concelhio ou supra-concelhio (âmbito regional), no que se refere a sua intervenção no terreno, e de nível nacional ou supra-nacional, no que respeita à natureza político-institucional dos seus objectivos e controlo. Brito (1996: 338) alerta para a importância crucial da aldeia e dos vizinhos da mesma, nos quais deve ser procurado o verdadeiro sentido da entreaajuda, isto é, das razões que estão na base da aceitação da acção comum e dos mecanismos de controlo dos custos e benefícios da mesma. No trilha de Giddens, Magalhães (2001: 310) refere que “a segurança ontológica e a correlata confiança básica era constituída e interiorizada pelos sujeitos num quadro local, o espaço e o tempo eram impregnados de sentido, preenchidos por significados e orientados por uma simbólica que delimitava o *dentro* e o *fora*, a organização e o caos e o *nosso* e o *estranho* numa lógica fundada na proximidade física”.

Ora, nas ACA o interconhecimento e as cumplicidades, resultantes da partilha do contexto físico e simbólico do local, estão ausentes, ou muito diminuídas. Isto origina implicações de vária ordem as quais, no essencial, correspondem ao que Giddens (2000: 55) designa por substituição de compromissos presenciais (co-presença dos actores sociais) por compromissos não presenciais e a necessidade de fazer fé em garantias simbólicas e em sistemas periciais de conhecimento (sistemas abstractos).

A implicação, que consideramos a mais determinante de todas, é a diferença de linguagem e de símbolos. Para Berger e Luckmann (1999: 34), a linguagem usada no

---

<sup>17</sup> Em 1996, na aldeia de Paredes, Vila Pouca de Aguiar, observámos um grupo de oito homens, todos produtores de leite, a ensilar o milho híbrido de um deles. Faziam uso de quatro tractores e respectivas alfaias, entreaajudando-se. Ou, ainda, o caso dos agricultores pluriactivos não mecanizados que trocam tracção mecânica, por trabalho braçal (Rodrigo, 1992:279-280).

<sup>18</sup> Na actualidade, em Pitões das Júnias, Montalegre, a vezeira da rês (ovinos e caprinos) sai diariamente para a serra da Mourela, sendo guardadas à vez pelos proprietários dos animais. É possível porque na aldeia ainda há muitos agricultores com gado ovino e caprino; e é pertinente (técnica e economicamente), dado que as pastagens da Mourela permitem encabeçamentos (animais por hectare) muito superiores aos que seriam possíveis face à dimensão das explorações. Algumas modalidades de entreaajuda também são pertinentes devido à pequena escala produtiva de alguns agricultores.

<sup>19</sup> A manutenção de algumas formas de entreaajuda é mais “folclórica” do que real, porque interessa preservar usos e costumes para “turista ver”; correndo o risco de alguma severidade, é o que se passa na aldeia de Rio-de-Onor, Bragança, a tal “Aldeia com Espelho” de que fala Joaquim Pais de Brito (1996).

quotidiano fornece, de forma contínua, as necessárias objectivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida quotidiana ganha significado. Na entreajuda, os compromissos, obrigações, contrapartidas, etc., são celebrados fazendo uso de significantes perfeitamente compreendidos e repetidos (ritualizados): através da oralidade, de onde se destacam inúmeras expressões explícitas e mobilizadoras como, por exemplo: “jeira e tornajeira”, “vezeira”, “roda do forno”; através do acto da realização das tarefas, ele próprio tangível, mensurável em horas de trabalho, ovelhas guardadas, fardos de feno “carrados”; através de actos de reconhecimento e recompensa, como a oferta de comida e bebida durante a realização das tarefas colectivas.<sup>20</sup> Pelo contrário, as ACA assentam, basicamente, no registo escrito (estatutos, formulários, informações, avisos, etc.), que muitas vezes não são totalmente compreendidos por todos, podendo funcionar como um primeiro factor de quebra de confiança.<sup>21</sup> Isto é tanto mais importante quando estamos a falar de pessoas (os membros das ACA) ainda com níveis educacionais baixos.

A segunda implicação advém da aquisição de factores de produção exógenos à comunidade e a adopção de novas práticas produtivas, ambos exigindo competências técnicas e cognitivas que as pessoas não possuem. Na entreajuda, todos os indivíduos compreendem a natureza e o valor dos materiais usados (pedra, terra, água, lenha, madeira, etc.), todos compreendem o valor do trabalho, e todos possuem competências técnicas e cognitivas bastantes para executar as suas práticas produtivas tradicionais. Pelo contrário, as ACA implicam o uso e manipulação de materiais “estranhos” (embalagens, ferramentas, máquinas, etc.), operam com recursos financeiros (monetários) externos à comunidade e carecem de competências técnicas e cognitivas apenas dominadas por alguns, frequentemente peritos. Em síntese, as ACA exigem, ou exigiriam, conhecimentos além da competência pragmática da maioria dos actores das ACA, tal como definida por Berger e Luckmann (1999).

A terceira implicação diz respeito à dificuldade, se não impossibilidade, de equilibrar os custos e os benefícios da cooperação. A entreajuda, embora evidenciasse desproporcionalidade entre os custos e os benefícios da participação, encontrava-se mergulhada num magma cultural, numa miríade de relações sociais e de condicionalismos socioeconómicos, que permitiam tolerar as desigualdades existentes. Pelo contrário, nas ACA é mais complicado estabelecer a proporcionalidade entre o esforço (ou o compromisso) e os benefícios, dado que estes, normalmente monetários, dependem de forma muito directa da dimensão produtiva dos membros de determinada organização. Esta é, aliás, uma questão que está na agenda do movimento associativo e cooperativo, verificam-se fortes pressões no sentido de ser alterado um dos princípios cooperativos mais antigos, que é o princípio de “um homem, um voto”, pois as cooperativas agrárias experimentam crescentes dificuldades em se adaptar ao ambiente socioeconómico e de mercado, cada vez mais individualista e competitivo. A possibilidade de fazer evoluir as ACA no sentido de uma maior proporcionalidade é ilusória, visto que são de natureza político-institucional e, por via disso, fora do alcance dos membros dessas organizações. Por último, às ACA não se aplica nenhum dos mecanismos de compensação virtual da desproporcionalidade. Não há momentos de convívio, de alegria e de jogo, embora pudessem ter lugar se fosse dada a atenção devida às acções de animação sociocultural no seio das ACA.

---

<sup>20</sup> Onde cabem igualmente o canto e dança, outrora, mais do que hoje, comuns. Rituais que, além de “aligeirarem” a penosidade das tarefas, cumpriam a função, tão importante quanto subtil, de manter o espírito de comunidade.

<sup>21</sup> É bem verdade que a adopção do código escrito é essencial à burocracia das organizações modernas e permite a vencer a distância e o tempo. No entanto, trata-se, como não podia deixar de ser, da substituição de sistemas de compromissos presenciais por outros não presenciais.

A quarta implicação consiste na relativa heterogeneidade dos membros das ACA, compostas por indivíduos e/ou subgrupos de indivíduos com interesses muito distintos e provenientes de comunidades (aldeias) diferentes. Além disso, são muito mais “sectoriais”, isto é, perseguem objectivos específicos dedicados a uma parte muito restrita das necessidades humanas de reconhecimento e integração social. Em resultado, os seus membros são cada vez mais “estranhos” uns aos outros, o que os obriga a fazer fé nas denominadas garantias simbólicas e não nas garantias presenciais, no exacto sentido atribuído por Giddens (2000). A dificuldade de congregação de esforço em torno dos objectivos comuns é uma imanência esperada.

Em síntese, as ACA são, simultaneamente, factor e produto de fenómenos de deslocalização e de descontextualização. Em comunidades como as das regiões de montanha do norte de Portugal, as ACA são verdadeiros fenómenos de intrusão cultural, pois os recursos, símbolos e valores a que apelam são, em larga medida, estranhos a essas comunidades.

Terminamos propondo o esquema da Figura 1.3, que tenta relacionar as formas de entreatajuda e as ACA com os principais desenvolvimentos socioeconómicos, político-institucionais e de mercado registados. As zonas de intercepção simbolizam a sua inter-relação; no sistema de favor até meados dos anos 60 a linha tracejada simboliza a sua extinção. A existência na actualidade da entreatajuda (de algumas das suas formas em algumas comunidades) é indiciadora da sua pertinência técnica e socioeconómica e da prodigiosa “elasticidade” das sociedades camponesas de montanha. É caso para dizer, como se diz em Trás-os-Montes, que os seus “inventores” eram indivíduos “avisados”.

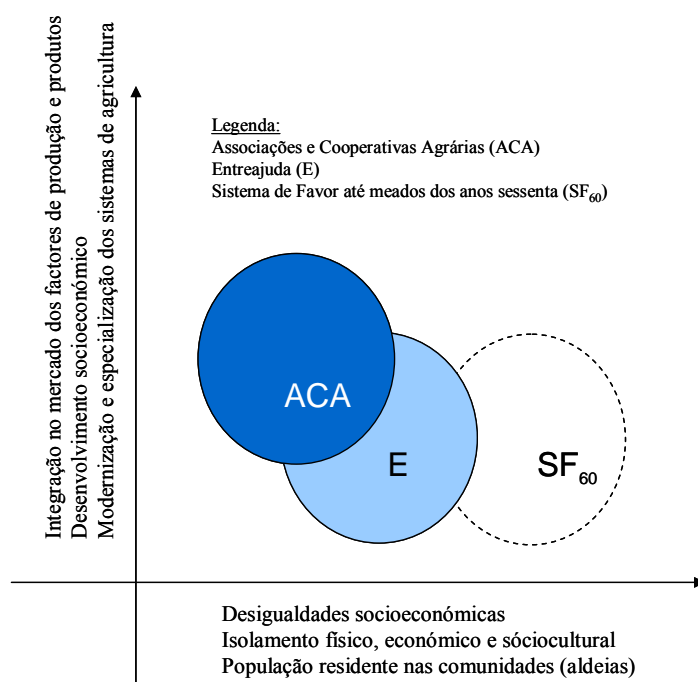


Figura 1.3 – Entreatajuda e ACA face aos desenvolvimentos socioeconómicos e de mercado



*CAPÍTULO 2*

*QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL: ACA; IDENTIDADE PROFISSIONAL; USO DO CONHECIMENTO*

---

Neste capítulo procuramos aprofundar o nosso conhecimento sobre as ACA enquanto organizações, a identidade profissional dos técnicos das ACA e o uso do conhecimento em contexto de trabalho pelos mesmos.

Os três temas, de natureza distinta, são tratados separadamente, todavia evidenciam um sentido comum. Esse sentido é o da concepção das organizações como sistemas de acção, simultaneamente imanentes e estruturantes dos processos de construção partilhada das identidades sociais dos actores e da identidade colectiva organizacional.

Nesta parte do capítulo estudámos as ACA como organizações do sector intermédio, procurando compreender os fenómenos sociais e individuais que têm lugar no seu seio e a sua relação com a envolvente socioeconómica e cultural. O conceito de organização que temos subjacente deriva das perspectivas de Schein (1982), Schön (1983), Sainsaulieu (1987), Sousa (1990), Friedberg (1995) e (Hall, 1997). Estes autores concordam que a racionalidade e a acção dos indivíduos nas organizações de que fazem parte é contingente, reversível e imanente da interacção entre actores num tempo e lugar específico (contexto). A organização resulta da confrontação de uma multiplicidade de racionalidades, cuja convergência não tem nada de espontâneo, mas é o resultado da construção de uma ordem. (...) não é mais do que uma arena política, ou um mercado no qual se trocam comportamentos e se prosseguem estratégias de poder específicas e cujas características (fins, estruturas, regras de jogo, cultura organizacional) são, por sua vez, o mero produto dessas permutas e desses confrontos (Friedberg, 1995: 351-358).

Estes autores reconhecem ainda que as organizações são sistemas permeáveis a sua envolvente socioeconómica. Esta permeabilidade é activa e multifacetada, em que a organização procura diminuir o nível de incerteza face à envolvente socioeconómica, negociando-a. Sousa (1990: 19-21) distingue dois níveis de interacção: a “envolvente transaccional das organizações, definida como o conjunto de entidades, indivíduos ou organizações que entram em contacto directo com essa organização, geralmente através de uma relação de troca – transacção, que pode ser imediata ou mediata”; a “envolvente contextual das organizações, conjunto de características sociais, culturais, éticas e económicas que definem o sistema social amplo de que a organização é parte, (...) que é simultaneamente condicionante e razão de ser da organização”. Como se depreende, a profundidade de interacção é muito mais acentuada no nível da envolvente transaccional do que na envolvente contextual, do que decorre uma maior capacidade de influência mútua, de negociação de redução da incerteza.

A interacção da organização com a envolvente socioeconómica não tem lugar no abstracto mas sim na miríade de interacções entre diferentes indivíduos, grupos ou sectores, quer da organização quer da envolvente socioeconómica, os quais, obviamente, perspectivam os problemas e as oportunidades conforme o papel que desempenham na organização e na sociedade. É possível vislumbrar neste pensamento uma analogia com Mead (1934: 245), citado por Hall (1997: 398), em que aquele autor sugere que “os organismos só podem reagir a estímulos do ambiente em relação aos quais são sensíveis”.

Por fim, esta concepção das organizações favorece a atitude organizacional de promover a aprendizagem e a partilha de conhecimento entre os seus elementos (*learning organizations*). Jones & Sallis (2002: 77-80) reconhecem o contributo dos programas de formação convencionais como fontes de conhecimento explícito (que corresponde basicamente ao conhecimento abstracto), mas realçam a necessidade vital das organizações promoverem a partilha e valorização do conhecimento tácito. A inovação e a criatividade (essenciais à sobrevivência das organizações) beneficiam muito da adopção de esquemas de funcionamento organizacional que tirem partido da inteligência emocional dos seus elementos, isto é, da capacidade dos indivíduos se compreenderem a si próprios (inteligência intrapessoal) associada à capacidade dos indivíduos compreenderem os outros (inteligência interpessoal) (Jones & Sallis, 2002: 81-84).

### 2.1.1 - As funções das organizações do sector intermédio

As organizações do sector intermédio (também denominadas de organizações do terceiro sector ou, ainda, organizações da sociedade civil) são assim designadas para expressar seu posicionamento entre o sector privado e o sector público. A diversidade de designações revela a sua abrangência e variedade, as sensibilidades políticas e a imaturidade do conhecimento científico produzido sobre elas. Há, no entanto, aspectos consensuais, ou menos controversos, que nos permitem traçar a natureza da sua acção, funções e relação com o Estado e com as organizações privadas.

As organizações do sector intermédio visam, por um lado, assegurar produtos e serviços específicos aos associados e, por outro lado, constituir-se como movimentos de construção da cidadania plena e da própria sociedade (Boulte, 1991: 51). Esta dupla “vocação” determina a sua dinâmica interna e sua relação com a sociedade. Ao nível da dinâmica interna, o principal elemento que distingue estas organizações é a democratização da tomada de decisão, através da participação dos associados na eleição dos corpos gerentes e na Assembleia-Geral. Ao nível da relação com a sociedade, particularmente com a envolvente político-institucional e socioeconómica, ela é muito mais profunda e diversificada do que nas organizações privadas, dado que estas organizações perseguem objectivos que extravasam o plano técnico-económico e se situam também no plano político, social e cultural (Boulte, 1991: 66-71).

A respeito das funções destas organizações, Esman e Uphoff (1994: 72-82) propõem as seguintes, as quais procuramos ajustar à realidade presente respeitando, no entanto, o sentido original das mesmas:

- (1) Acções intra-organizacionais, como a planificação e definição de objectivos e a gestão de conflitos. A planificação e definição de objectivos, conduzida de forma activa e participada, contribuem para pertinência às acções de desenvolvimento, permitem “monitorizar” as acções melhorando o seu alcance e, de extrema importância porque duradouro, desenvolvem nas pessoas um sentimento partilhado das suas necessidades e capacidades. A divergência de interesses no seio das organizações, dentro de certos limites, é normal e útil, pois reforça o sentido de cooperação e a persecução dos objectivos e funções organizacionais. A sua negociação satisfatória, na observância dos interesses dos membros de uma organização face aos objectivos organizacionais comuns, é o seu produto mais valioso. A anomia, da qual também é sintoma a ausência de conflito, divergência e negociação, retira todo o sentido às organizações do sector intermédio. O autor relaciona a qualidade da gestão de conflitos, com o zeloso cumprimento dos mecanismos democráticos legais e estatutários, e com existência de mecanismos informais de controlo social eficazes.
- (2) Mobilização e gestão de recursos. A mobilização de recursos é talvez a função das organizações locais mais valorizada pelo Estado. É desejável que a mobilização enquadre e conjugue, de forma equilibrada, recursos locais e recursos externos de origem estatal ou provenientes de outras entidades ou programas de desenvolvimento. Este equilíbrio é essencial para evitar dependências e garantir a sustentabilidade das acções de desenvolvimento<sup>22</sup>. Como recursos podem ser entendidos: trabalho, dinheiro, materiais diversos e outros, menos mensuráveis mas essenciais, como expressão (peso) política e conhecimento endógeno. A gestão dos recursos envolve: a obtenção de financiamentos e eficaz aplicação dos mesmos; a

---

<sup>22</sup> Por exemplo o programa de Melhoramento de Regadios Colectivos do PDRITM, que envolvia recursos externos mas também recursos internos, como o trabalho das pessoas e alguns materiais de construção.

manutenção e adequação dos recursos materiais e humanos da organização; a gestão eficaz, do ponto de vista económico e ecológico, dos recursos naturais mobilizados. Esta complexidade de tarefas exige preparação técnica de gestão, responsabilidade e honestidade.

- (3) Provisão e integração de serviços. Compreende o conjunto de tarefas mais óbvias das organizações. São tarefas de carácter técnico e/ou burocrático, cujo desempenho confere maior ou menor visibilidade aos olhos dos seus “clientes” directos e da sociedade em geral. É também a este nível que melhor se concretiza a integração das funções destas organizações com as funções disponibilizadas pelas agências estatais e pelas organizações do sector privado. Da correcta e harmoniosa integração destas funções depende a qualidade dos serviços prestados equitativamente aos cidadãos.
- (4) Intervenção político-institucional. Como interlocutoras entre os cidadãos e o Estado, as organizações do sector intermédio podem representar um amplo leque de funções, que vão desde o controlo da burocracia e da implementação a nível local dos programas de desenvolvimento estatais, até às acções de reivindicação em favor da garantia de direitos dos cidadãos que representam legitimamente. Beck denomina estas formas de “contra-poder” como a “sub-política”, em que movimentos sociais de natureza muito diversa (cidadãos, grupos profissionais, grupos ecologistas, minorias) defendem interesses específicos tirando partido das fragilidades da política clássica (Beck *et al.*, 2000: 17-23).

### 2.1.2 - As organizações do sector intermédio

Os anos 80 ficaram marcados pela queda do socialismo de Estado a Leste e pela crise social e ecológica do capitalismo um pouco por todos os países do ocidente. Por via disso, académicos e políticos intensificaram o debate na procura de um novo modelo de desenvolvimento que pudesse explicar as desilusões passadas e inspirar o futuro. O debate em torno de fenómenos contemporâneos à escala global inclui, entre outros: a globalização na sua componente económica, mas também social e cultural; o avanço formidável das tecnologias de informação e comunicação; a crise da política clássica (democracia representativa) e o crescimento da sub-política; o crescimento da causa ecológica e da segurança dos cidadãos; a crise de instituições (como a família) e do emprego estável.

Em diferentes tons verificámos um certo alinhamento de perspectivas em favor de um modelo de Estado (e de governação) que coexista com uma sociedade civil forte e activa. Korten (1990) e Friedmann (1992) escolhem respectivamente as designações *people sovereignty* e *empowerment* para realçar a importância das pessoas terem acesso à informação, educação e outros meios que lhes possibilitem a participação activa nas acções de desenvolvimento<sup>23</sup>. Leftwich (1994) compara dois modelos de Estado, o *good governance* e o *developmental state*. O primeiro, mais próprio das democracias ocidentais, compreende um Estado mínimo (*minimal state*), o qual respeita os direitos humanos e coexiste com uma sociedade civil forte e diversificada e promove o pluralismo político e a separação clara entre os aspectos económicos e políticos da sociedade. Pelo contrário, o segundo modelo, democrático ou não, assenta num Estado alargado com uma burocracia poderosa e competente, que configura e dirige as políticas de desenvolvimento; é desatento face aos direitos humanos e condiciona, ou reprime, a organização da sociedade civil; e, por fim, sustenta a fusão dos interesses políticos e económicos. Na

---

<sup>23</sup> É justo realçar a visão e lucidez Schumacher (1980) que, muito antes já assinalava a importância da educação para o sucesso do desenvolvimento.

perspectiva de Leftwich, o sucesso do desenvolvimento económico não depende exclusivamente do modelo de Estado e, por isso, coloca a ênfase na definição de políticas realistas e eficazes face às circunstâncias dos diferentes Estados.

Numa conferência da United Nations Research Institute for Social Development, realizada em Março de 1995, em Copenhaga, Ralf Dahrendorf depois de realçar os grandes problemas actuais da sociedade, sugere “algumas modestas propostas” para pensar o desenvolvimento, a saber: o desenvolvimento deve ser “medido” não apenas por indicadores económicos mas também com indicadores de equidade social, de oportunidades, dos direitos humanos e das liberdades; o emprego estável e a possibilidade de uma carreira profissional serão cada vez mais excepções, sendo necessário articular o sistema educacional com as saídas profissionais; deve-se proceder à integração dos marginalizados e evitar os mecanismos conducentes à marginalização, como por exemplo o desemprego e a desigualdade no acesso à informação e oportunidades; é necessário contrariar os efeitos de individualização e da centralização resultantes da globalização, através do reforço do poder local e das iniciativas de desenvolvimento local; finalmente, o Estado, ao invés de ser simples guardião das regras do jogo, deve definir o “tom” da estratégia económica e social e assegurar-se de que todos os cidadãos têm acesso a serviços essenciais como a saúde e a educação, evitando a exclusão social.

Giddens, na mesma conferência, comunga das mesmas preocupações e, em 1998, actualiza o debate em *The Third Way*, um ensaio curto dedicado à procura de uma alternativa de modelo de Estado e de governação entre a social-democracia clássica e o neo-liberalismo. A terceira via, na óptica do autor, poderá emanar do aperfeiçoamento da via social democrática, encontrando-se as doses exactas de Estado-providência, de promoção e respeito pela cidadania, de modernização ecológica e, ainda, de gestão capaz da globalização que avança, inexorável, nos seus efeitos económicos, sociais e culturais. A globalização, no seu entender, origina uma forte corrente de poder de cima para baixo e a correspondente corrente de devolução desse poder de baixo para cima. No meio destas correntes, o Estado tem de encontrar a justa forma de intervenção e regularização, evitando ver a sua importância cada vez mais diminuída.

Giddens sugere o aprofundamento e alargamento da democracia através de uma parceria de acção entre o Estado e as organizações da sociedade civil, ou das comunidades. Em sentido lato o autor vai de encontro ao pensamento de Leftwic, sugerindo que o problema não está em haver mais ou menos Estado, mas no reconhecimento de que a governação tem de se ajustar às novas realidades da idade global (Giddens, 1998: 69). Conforme as circunstâncias, assim deve o Estado aumentar ou diminuir o seu envolvimento directo nos terrenos da sociedade civil. A retirada não significa que se deixe de apoiar os actores locais nas suas iniciativas de desenvolvimento, pois, sobretudo nas regiões mais deprimidas ou pobres esse apoio é essencial (Giddens, 1998: 75). Santos sustenta que o *consenso do Estado fraco* (uma das ideias fortes da globalização) que visa repor a ideia do Estado fraco para permitir uma sociedade civil forte, inicialmente defendido pela teoria política liberal, mais uma vez não colheu frutos e, por isso, diz, o relatório do Banco Mundial de 1997, dedicado ao Estado, reabilita a ideia de regulação estatal e põe o acento tónico na eficácia da acção estatal; (...) tal como o Estado tem de intervir para deixar de intervir, também só um Estado forte pode produzir com eficácia a sua fraqueza (Santos, 2001: 47-48).

Qual deverá ser então o papel reservado e assumido pelas organizações do sector intermédio? No prefácio ao livro de Patrick Boulte (1991) sobre o diagnóstico das organizações associativas, Renaud Sainsaulieu aponta o caminho realçando a necessidade

delas encontrarem o seu campo de utilidade entre os outros dois sectores, sem contudo se deixarem encurralar nas vias paralelas e marginais do terceiro sector da economia social. O autor enfatiza que as circunstâncias da modernidade são conducentes a que as organizações dos três sectores se aproximem em termos da sua organização interna e da gestão de recursos humanos e materiais, sempre no sentido da maior eficácia. Todavia, continua, jamais o mesmo poderá ocorrer quanto aos objectivos, pois neste particular as organizações associativas deverão ter sempre presentes as suas responsabilidades sociais e de promoção da cidadania plena.

Este alerta de Sainsaulieu é de rara oportunidade no contexto actual do desenvolvimento agrário português, em que as ACA tardam em afirmar a democratização interna e a capacidade de intervenção efectiva na sociedade. Se não atingirem este desiderato a consequência será a divisão dos agricultores portugueses em dois grupos: os “privilegiados”, que acedem às organizações dos três sectores; os “marginalizados” ou “desprotegidos”, que não acedem a nenhuma delas. Situação, aliás, já verificada.

### 2.1.3 - Particularidades das ACA

Feito este preâmbulo sobre a teoria geral das organizações e o lugar e o papel das organizações do sector intermédio na sociedade, passamos a apresentar algumas particularidades das ACA. Trata-se, em certa medida, de um quadro conceptual provisório, na forma de uma teoria auxiliar de pesquisa, tal como imaginada por Hubert Blalock, citado por Almeida e Pinto (1986: 63 e 74-75), que permite a colocação de hipóteses e ajuda a definir as metodologias de investigação a usar.

Quanto à racionalidade dos actores das ACA, centramos a atenção nos associados e dirigentes. A discussão relativa à racionalidade dos técnicos superiores da ACA, face ao objectivo central do nosso estudo, é feita em pormenor no ponto seguinte, dedicado à identidade profissional dos mesmos.

A racionalidade dos associados e consequente atitude e comportamento é influenciada pelo grau relativo de interesse concreto na actividade da ACA; um associado “grande produtor” tem mais a perder, ou a ganhar, do que associado “pequeno agricultor”, o que interfere com os jogos de poder e com os sistemas de aliança.<sup>24</sup> Aliás, dentro do movimento cooperativo, esta é uma questão em aberto, que está a pôr em causa o princípio de “um homem, um voto”.

Outro factor que influencia a racionalidade dos associados advém das experiências associativas anteriores, nomeadamente daqueles que atravessaram o período áureo do comunitarismo e também o período em que o movimento cooperativo estava fortemente condicionado (cf. Capítulo 1). No primeiro caso, ao contrário das antigas organizações comunitárias que faziam uso de saberes entendidos por todos, as ACA fazem uso de saberes e linguagens que nem todos dominam; para maioria dos associados, a natureza burocrática (certificados, autorizações, formulários, etc.) e técnica destas organizações exige o uso do conhecimento abstracto que não dominam e, portanto, não podem ajuizar. No segundo caso, o movimento cooperativo, durante o período do Estado Novo, esteve fortemente condicionado, verificando-se um grande afastamento entre o corpo de associados (não o eram na plena acepção da palavra) e os dirigentes das cooperativas ou grémios, habituando-se aqueles a funcionar segundo dinâmicas pouco participativas e

---

<sup>24</sup> *Nota Metodológica:* Há momentos no processo de investigação que podem mudar o rumo da investigação ou a atitude do investigador. Vivemos um destes momentos numa conversa informal quando um técnico de uma ACA me questionou, incrédulo com as minhas hesitações: *Como é que queres que os associados participem de forma igual, se eles têm interesses muito diferentes a defender?*

reivindicativas. Em síntese, as duas experiências anteriores, cada uma à sua maneira, em pouco se parecem com os desafios colocados pelo associativismo moderno, sobretudo porque nunca proporcionaram: a articulação entre recursos endógenos e exógenos (por exemplo ao nível da tecnologia e conhecimento envolvidos); a interacção entre membros pertencentes e não pertencentes à comunidade local (aldeia); o domínio elementar e conjugado dos aspectos político-legais que regulam a actividade e dos pressupostos do mercado.

Passando aos dirigentes, esboçando a traço grosso a sua racionalidade, podemos procurar identificar as qualidades que os distingam do comum dos associados. Um estudo do perfil do dirigente associativo alentejano, levado a cabo pela CCR-Alentejo, em 1998, concluiu que, entre outras particularidades, quase metade dos dirigentes possuíam formação superior ou média e que a motivação que estava na base da sua candidatura a dirigentes era, em primeiro lugar, a crença de que podiam contribuir positivamente para a necessária dinamização e fortalecimento da vida associativa. A competência, as boas relações no meio e o espírito de iniciativa e inovação são consideradas qualidades essenciais aos dirigentes. A formação académica mais elevada confere, em princípio, as competências cognitivas e a legitimidade desejáveis ao papel de dirigente. Não nos surpreende, portanto, que uma parte considerável dos dirigentes associativos possua este perfil. Aliás, esperamos encontrar um cenário semelhante na nossa região de estudo.

O estudo precedente não analisa as motivações relacionadas com os interesses materiais concretos como a escala produtiva, por exemplo. Porém, é aceitável pensar que serão os associados com maiores interesses materiais implicados que, proporcionalmente, revelam maior empenhamento nas actividades das ACA, pois são os que têm mais a ganhar, ou a perder. O efeito deste fenómeno no percurso das ACA é um campo de estudo em aberto, cuja exploração poderá ajudar a clarificar muitos aspectos do associativismo e cooperativismo moderno. Não é, todavia, um objectivo do presente estudo. Naturalmente, espera-se que este sub-grupo de associados, dirigentes ou com disponibilidade para tal, participe activamente na vida associativa.

Relativamente à relação entre dirigentes e técnicos superiores das ACA, pretendemos estudar os equilíbrios de estatutos e papéis. Nomeadamente, muitos técnicos “queixam-se” de que, embora possuam conhecimento essencial ao delineamento das estratégias organizacionais (que lhes advém do domínio do conhecimento técnico), não têm estatuto profissional para o fazer por si, restando-lhe a possibilidade de persuadir os dirigentes e/ou conseguir a mobilização dos associados. O jogo de actores de que falava Friedberg encontra aqui espaço (arena) de expressão.

Finalmente, a interacção pessoal entre actores pode também constituir-se como um obstáculo à assimilação de novas formas de trabalho, sobretudo se a “cultura” organizacional estiver já muito sedimentada. É de esperar a predominância dos registos orais sobre os escritos, com grande espaço e tempo de “debate” informal da informação, onde os fenómenos de interacção pessoal jogam um papel de destaque. Numa estrutura organizacional pequena e horizontal assume relevância particular o controle da informação pelos diferentes actores, assim como o uso que dela fazem.

Relativamente à relação entre as ACA e a sua envolvente, uma ACA é constituída pelos órgãos dirigentes (Direcção, Conselho Fiscal e Assembleia-Geral), pela sua base social e um corpo de funcionários (técnicos superiores, pessoal administrativo e funcionários não superiores, qualificados ou não). Todavia, a representação comum de uma ACA é o conjunto formado pelo corpo de funcionários e a Direcção, os quais mantêm uma actividade regular e localizada na sede da ACA, o que lhe confere alguma “expressão”

física e, conseqüentemente, visibilidade. Assim, seguindo a distinção de Sousa (1990: 19-21), podemos estabelecer a fronteira organizacional em torno do grupo de funcionários e da Direcção. Aos associados está destinado um lugar na envolvente transaccional da organização, dado que (errada e infelizmente) assumem um papel mais ou menos equiparado ao dos clientes de uma organização privada. (Figura 2.1)<sup>25</sup>.

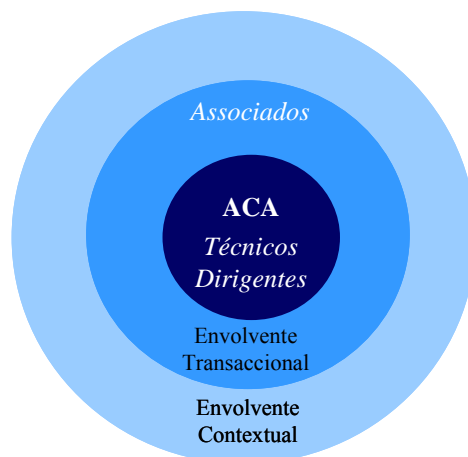


Figura 2.1 - Esquema de uma ACA

Esta posição dos associados é aceitável à luz do articulado estatutário, dado que a Direcção está empossada para gerir as tarefas quotidianas e rotineiras da associação com relativa autonomia e que cabe ao corpo de funcionários assegurar a realização das mesmas. Pelo contrário, já não é aceitável que a interacção entre associados e a ACA se limite a uma relação de cariz mercantil, mais próxima da relação cliente/empresa de uma empresa normal, do que apropriado à natureza jurídica e aos objectivos político-sociais das ACA. Enquanto na primeira o interesse se resume à troca de serviços, mais ou menos negociada, na segunda os associados partilham objectivos comuns que dão sentido à ACA enquanto tal. Para além disso, subsiste a diferença essencial de que a Direcção é eleita entre os associados e, portanto, a sua responsabilidade no desempenho da ACA, assim como o dever de intervenção, é muito superior à de um cliente normal de uma empresa privada. Se, por algum motivo, a ACA já não viabiliza a prossecução desses objectivos comuns, então deixa de fazer sentido e deve extinguir-se, visto que falha a primeira das condições enunciadas por Baechler (1995: 57 e 58), segunda a qual: “um grupo, independentemente dos seus efectivos numéricos, tem um ou vários objectivos que definem a sua natureza, a sua racionalidade própria e a sua estrutura em virtude da adequação dos meios aos fins”.

Na relação entre as ACA e o seu enquadramento existe um outro desajuste entre o formato ideal e o formato “real”, que é a influência dos mecanismos de financiamento oficiais. Em situação ideal, os aspectos políticos, nos quais se integram os mecanismos de financiamento, devem fazer parte da envolvente contextual, isto é, devem condicionar a acção das ACA, mas não a devem determinar, pois ao fazê-lo esvaziam-nas de sentido. Todavia, o que se verifica, frequentemente, é que esses mecanismos ocupam um lugar na envolvente transaccional e, em alguns casos, constituem mesmo uma verdadeira dinâmica interna da organização, pois esta “racionaliza” a sua acção em função desses mecanismos de financiamento. Ou seja, as ACA mais parecem ramificações do sistema

<sup>25</sup> O Conselho Fiscal, assim como a Mesa da Assembleia-Geral, pela natureza da sua acção, intervêm de forma menos regular no dia a dia da ACA e, por isso, não os incluímos na discussão que se segue.

oficial de apoio ao sector agrário, do que emanações da sociedade civil, ou, se preferirmos, representantes do designado “sector intermédio”.

A impressão dominante é a de que as ACA são passivas em relação à envolvente político-institucional, dada a dependência das receitas provenientes dos serviços prestados ao Estado; os mais críticos opinam que a PAC “deu à luz” ACA que servem os seus fins e não os fins dos seus membros. Não concordamos que a passividade radique apenas na dependência, pois esta não anula, por si só, a capacidade dos actores interpretarem, racionalizarem e agirem face aos estímulos externos, de acordo com a sua “cultura” organizacional. Talvez essa passividade se explique em parte pela designada zona de “sobrevivência” das organizações (Friedberg, 1995: 360), que lhes permite manter a actividade a um nível sub-ótimo porque: existe o suporte financeiro da PAC, desde os apoios para a instalação das ACA e financiamento do seu corpo técnico (Política Sócio-Estrutural), aos subsídios indirectos (via associados) das suas actividades (Política de Preços e Mercados Agrícolas); os clientes (associados), por sua vez, desenvolvem a sua actividade com níveis de competitividade muito baixos e, portanto, são pouco exigentes na qualidade do serviço proporcionado.

Finalmente, é essencial tomar em consideração que as ACA também “partilham” o seu campo de actividade com as organizações privadas. No processo de desenvolvimento agrário, ambos os tipos de organizações estão (e estarão cada vez mais) em competição directa em actividades/serviços como: a consultoria e apoio técnico aos agricultores, como agentes das fileiras de transformação e de comercialização dos produtos agrários. Assim, as ACA carecem de encontrar estratégias de desenvolvimento (tirando partido, nomeadamente dos benefícios fiscais e apoios financeiros específicos) que lhes permitam enfrentar a maior competitividade e flexibilidade das organizações privadas resultantes da simplicidade de objectivos (estritamente económicos) e da sua dinâmica empresarial.

A identidade é um sentimento de continuidade e de unidade fundado no reconhecimento recorrente das relações do Eu com o mundo exterior, nomeadamente com os grupos de pertença social e cultural (Erikson, 1976, citado por A. Lopes, 2001b). Este conceito de identidade, segunda esta autora, sofreu mudanças de acentuação ao mesmo tempo que se estendeu a todas as ciências sociais, demonstrando-se assim a sua pregnância para a interpretação das dinâmicas sociais actuais. As mudanças de acentuação referidas dizem respeito quer ao produto (identidades) quer ao processo (construção identitária) e resultam do facto do conceito, antes enquadrado pelas teorias funcionalistas, passar a ser enquadrado pelas teorias da construção social da realidade, que enfatizam a interacção e a incerteza (A. Lopes, 2001b e 2001a: 124).

Dubet (1996: 113) sugere que a sociedade já não é um conjunto social estruturado por um princípio de coerência interna (ideia clássica de sociedade), mas sim o resultado da justaposição do sistema de integração (comunidade), do sistema de competição (mercado) e do sistema cultural formado pela criatividade humana não totalmente redutível à tradição e à utilidade; sugere ainda que a experiência social resulta da articulação de três lógicas da acção, que são a lógica da integração, a lógica da estratégia e a lógica da subjectivação. Estas três lógicas de acção coexistem no processo de socialização dos indivíduos (Dubet, 1996: 114; A. Lopes, 2001a: 123; Charlot, 2000: 39), todavia, Dubet acrescenta que, no momento intelectual e social em que nos encontramos, a ligação entre elas é aleatória, contrariando a percepção da sociologia clássica que considera essas ligações necessárias; por seu turno, Charlot refere que a assunção da lógica da subjectivação, mesmo em coexistência, obriga a conceber o indivíduo social como um actor dotado de uma subjectividade e não mais como um simples agente. Passemos à enunciação sintética de cada uma destas lógicas de acção.

Na lógica da integração, o actor define-se pelas suas pertenças, visa mantê-las ou fortalecê-las no seio de uma sociedade considerada então como um sistema de integração (Dubet, 1994: 113). Esta lógica tem como referencial as teorias funcionalistas da sociedade e nela se incluem as perspectivas de Emile Durkheim, Talcon Parsons e da antropologia cultural (A. Lopes, 2001a: 124-128), que têm como denominador comum a atribuição de um papel passivo aos indivíduos (agentes) nos processos de socialização e de construção das identidades. A identidade dos indivíduos (agentes) resulta da incorporação do social.

Na lógica da estratégia, o actor tenta realizar a concepção que tem dos seus interesses numa sociedade concebida como um mercado (Dubet, 1996: 113). Segundo A. Lopes (2001: 128-133), enquadram-se dentro desta lógica as seguintes teorias: a teoria do *habitus* de Pierre Bourdieu, quando concede que os indivíduos (apesar de agentes e não actores) gozam de alguma margem de “reação” (um recurso estratégico, um “capital”) em relação às predisposições sociais e culturais; a teoria da identidade social de Sarbin e Scheibe, que sugere que a identidade social é função das posições sociais (papel e estatuto) que são validadas através de ligações de papel apropriadas, adequadas e convincentes; a teoria da identidade social de Henry Tajfel, que postula que a identidade social da pessoa se relaciona com a identidade social do grupo próprio e a distinção deste do grupo alheio (categorização social). Esta teoria diz que a pertença de um indivíduo a uma categoria é decidida no processo de socialização mediante avaliações diferenciadas de valores bipolares e reconhece a competição entre grupos, em que os grupos privilegiados tentam manter esse estatuto, cabendo aos grupos não privilegiados aceitar, ou não, a sua inferioridade; caso não a aceitem, os indivíduos podem tentar ascender aos

grupos superiores (mobilidade social), modificar a ordem de grandeza dos grupos (mudança social), ou encontrar outros parâmetros de comparação ou outros grupos de referência.

Finalmente, na lógica da subjectivação o actor representa-se como um sujeito crítico confrontado com uma sociedade definida como um sistema de produção e de dominação (Dubet, 1996: 113). A identidade é formada pela tensão do sujeito com o mundo, quer dizer, com a acção integradora e com a estratégica (Dubet, 1996: 131). A. Lopes (2001b e 2001a: 144-145) destaca a importância do interaccionismo simbólico de George Mead (1934), a quem se deve a ideia de que são as identidades pessoais dos actores, activos e em cooperação, que constroem as identidades colectivas e não o contrário.

Ancoradas na lógica da subjectivação “a identidade é o resultado de uma trajectória, de uma projecção de si, do passado no presente e do presente para o futuro, pondo em jogo a imagem de si, a apreciação das suas capacidades, a realização de desejos (A. Lopes, 1998; A. Lopes, 2001)”. A identidade “é o resultado simultaneamente instável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diversos processos de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições” (Dubar, 1995: 105).

A primeira definição enfatiza a importância da trajectória vivida pelos indivíduos e da narração dessa mesma trajectória. Como diz Giddens (2001: 51), a identidade de uma pessoa reside na capacidade de manter a continuidade de uma narrativa; (...) em que essa narrativa (história) deve integrar eventos escolhidos da interacção contínua dos indivíduos com os outros e com o mundo exterior. A segunda enfatiza o “caos” do processo identitário e primeira alerta para os riscos desse processo. Ambas deixam transparecer a importância do actor, da interacção entre actores, e da interacção entre actor e meio.

Podemos discernir dois consensos principais. O primeiro é o de que é possível descrever a identidade segundo um modelo composto por um núcleo mais estável (identidade pessoal) formado a partir de experiências de socialização precoces e continuadas, e por uma periferia relativamente instável (identidade social) correspondente à articulação do desempenho de papéis sociais de género, profissionais, familiares, etc. (A. Lopes, 1998 e 2001a; Mendes, 2001; Giddens, 2001). O segundo consenso é o de que a identidade social se encontra exposta aos ventos cruzados (reflexividade) da modernidade tardia, de que resulta a multiplicidade e contingência das identidades sociais (A. Lopes, 1998 e 2001a; Mendes, 2001; Giddens, 2001; Dubar, 1995).

As definições e os consensos precedentes sugerem a questão de como é que se constrói e mantém uma identidade pessoal saudável e coerente. As teorias do desenvolvimento de Piaget (1964) e Erickson (1972) são duas fontes de inspiração fundamentais para uma resposta a esta questão (A. Lopes, 2001: 142; Dubar, 1995: 18; Giddens, 2001: 34-39), sugerindo que o desenvolvimento humano tem uma dimensão individual (subjectiva-cognitiva) e uma dimensão social (interacção-comunicação) e que, gradualmente, por estádios (que são tratados diferentemente por aqueles autores) o indivíduo idealmente vai consolidando equilíbrios cognitivos e equilíbrios de desempenho social progressivamente mais complexos. A vivência bem sucedida destes estádios de desenvolvimento, sobretudo em Erikson, é fundamental à construção de uma identidade saudável e coerente, apta a enfrentar os desafios da vida das pessoas. A importância do meio e dos outros é realçada em ambas as teorias, sugerindo uma concordância tácita com o interaccionismo de G. Mead, razão pela qual se reafirma o seu contributo fundamental para a formulação de uma teoria da identidade.

Ao nível da identidade social consolidada (na idade adulta, no contexto profissional, nos papéis de género, etc.), a coerência em situação de interacção e de conflito, pode ser mantida graças aos mecanismos teorizados por Elster (1985), citado por Corcuff (2001: 122-124), a quem se deve a teoria dos *eus* múltiplos, que postula que crenças ou desejos contraditórios podem coexistir desde que digam respeito a diferentes sectores da vida; que as escolhas podem obedecer a níveis hierárquicos de preferência; e ainda que as escolhas podem corresponder a ilusões, isto é, um indivíduo pode decidir-se pela pior escolha sabendo claramente disso. Aliás, em consonância com a sugestão de Goffman (1982), que teorizou a interacção social e sugeriu que as identidades são múltiplas, flutuantes e situacionais (Mendes, 2001: 492). Na mesma linha de raciocínio, Magalhães (2001: 316) sustenta que “o hibridismo surge, então, como modelo conceptual das identidades pós-modernas, na medida em que ao serem confrontados com toda uma gama de identidades é dada aos sujeitos a possibilidade reflexiva de escolher estrategicamente entre elas; (...) a fragmentação dos eixos identitários móveis e manipuláveis, não só como uma condenação, mas também como um recurso que pode reflexivamente ser utilizado”.

Em síntese, a identidade é uma “ferramenta” conceptual recorrente nas ciências sociais e é invocada, amiúde, ao nível da acção e do discurso em contextos profissionais. A sua actualidade deve-se, julgamos, à circunstância da conceptualização da identidade e da construção das identidades, contribuírem para desfazer duas oposições clássicas da sociologia, designadamente: objectivo *versus* subjectivo e individual *versus* colectivo.

### 2.2.1 – A construção das identidades profissionais

Para A. Lopes (2001: 188), “a identidade profissional é uma identidade social particular (entre outras identidades sociais da pessoa), particularidade que decorre do lugar das profissões e do trabalho no conjunto social e, mais especificamente, do lugar de uma certa profissão e de um certo trabalho na estrutura da identidade pessoal e estilo de vida de um actor”.

Inspirado na definição de socialização secundária de Berger e Luckman (1966), e admitindo a continuidade da socialização primária e das socializações secundárias, Dubar (1995: 96) chega à definição de saberes profissionais, resultantes da interiorização do “sub-mundo” institucional do trabalho e/ou profissão, os quais têm subjacente um vocabulário, fórmulas, proposições e procedimentos que constituem um verdadeiro “universo simbólico” que veicula uma concepção do mundo.

Dubar (1995: 106-110) considera que a construção da identidade social resulta de um duplo processo: a atribuição de identidade pelas instituições e actores em interacção directa com o indivíduo que origina a identidade social “virtual”; a interiorização activa, de incorporação da identidade pelos próprios indivíduos, que dá origem à identidade social “real”.<sup>26</sup> Quando identidade virtual e identidade real não coincidem impõe-se o ajuste através de um processo complexo de negociação identitária entre o indivíduo e as instituições e actores significativos. Deste processo negocial resultam as identidades colectivas e as identidades individuais, sempre instáveis e transitórias. É também por isto

---

<sup>26</sup> Embora reconhecendo a importância de distinguir esses dois processos de construção da identidade social, nomeadamente em estudos empíricos, afastamo-nos da ênfase colocada por Dubar na distinção entre eles. Preferimos ver a unidade do indivíduo como a sua qualidade mais importante e, por isso, valorizamos mais a interligação entre os dois processos do que as diferenças verificadas. Aliás, o próprio autor fundamenta melhor a interligação, a partir do contributo de Erikson e do contributo de Berger e Luckmann, do que as diferenças.

que as organizações são construções sociais provisórias no sentido atribuído por Friedberg (1995).

Qualquer indivíduo pode ser “situado” num ponto da sua trajectória profissional, desde que nos permita aceder às suas ilusões e desilusões, por referência ao seu contexto profissional e à sua identidade profissional sonhada, desejada ou reivindicada. Assinalemos alguns elementos definidores da trajectória pessoal e profissional dos técnicos das ACA.

Ao nível da socialização primária merece atenção particular a identificação e familiaridade dos técnicos com os valores e símbolos próprios do rural e do urbano. O trabalho de um técnico de uma ACA desenrola-se, em princípio, em contexto rural, no caso de haver continuidade, isto é, se os técnicos têm origem rural, é legítimo esperar que haja lugar à capitalização do saber acumulado acerca dos modos de vida, hábitos, mitos, tabus, símbolos, valores, etc.; no caso de haver descontinuidade, isto é, o técnico se identificar com os valores e símbolos urbanos, poderá haver lugar a fenómenos de dissonância cognitiva, tais como trabalho de secretária/trabalho de campo, jovem/idoso, moderno/tradicional. Valores e símbolos adquiridos durante a socialização primária poderão ser convocados para o processo relacional do técnico em contexto de trabalho, e poderão condicionar as atribuições e a forma como estas são interpretadas e interiorizadas. Eventualmente tudo isto ganhará relevo particular se o técnico tiver algum vínculo mais forte à actividade agrária como, por exemplo, provir de uma família de agricultores.

Imbricada com a precedente, a socialização secundária continua, ou inicia, a “preparação” do técnico, para o momento da entrada no trabalho que, segundo Dubar (1995), corresponde ao grande desafio identitário que vai proporcionar a construção da identidade profissional de base. Uma boa parte da responsabilidade recai sobre a qualidade e pertinência do Ensino Superior Agrário. Este, para além de competências técnicas, deve proporcionar competências nos aspectos político-institucionais, económicos e sócio-culturais da ruralidade, atenuando, desta forma, as descontinuidades nas duas etapas da socialização profissional. Porém, como se sabe, no geral, a formação é mais teórica de que prática, mais urbana do que rural, mais crente nas soluções individuais do que nas soluções colectivas, mais disciplinar do que integrada.<sup>27</sup> Pelo contrário, o quotidiano profissional é feito de problemas que exigem resposta em tempo oportuno e originam consequências práticas; por problemas complexos que exigem abordagens interdisciplinares; por problemas colectivos, pois são sempre parte do sistema social e resultantes da interacção dos actores. Assim, parece-nos importante analisar a perspectiva dos técnicos sobre a qualidade da sua formação superior agrária como preparação para a actividade profissional.

A construção identitária resulta do jogo entre o técnico, enquanto portador de desejos de identificação e de reconhecimento, e as institucionalizações (estatutos, categorias e formas diferenciadas de reconhecimento) que a organização “tem” para oferecer. Nesta fase de construção da identidade profissional de base é essencial um contexto<sup>28</sup> organizacional que facilite a troca de informação e de saberes interpessoais, bem como o reconhecimento

---

<sup>27</sup> Sobre este assunto pode ler-se Shön (1983) em que o autor analisa as limitações do “Technical Rationality” (Racionalidade Técnica) em relação ao “Reflection-in-Action” (Reflexão na Acção).

<sup>28</sup> Contexto entendido como o ambiente que cerca e que é apreendido pelos sentidos do técnico e não o contexto construído pelo investigador. Reside aqui mais um pressuposto metodológico da nossa investigação, evitando, ou controlando na medida do possível, o etnocentrismo do investigador. Outra desiderato necessário ao estudo do *eu profissional* é o de compreendermos o essencial do contexto social e profissional em que os técnicos desenvolvem o seu trabalho.

mútuo de competências e anseios entre actores. No caso particular das ACA, o quotidiano profissional dos técnicos decorre em relativo isolamento, dada a pequena dimensão das organizações e a inexistência de espaços de diálogo e de encontro, que propiciem a reflexão oportuna e sistemática. O conhecimento que em algumas profissões é transmitido oralmente pelos “pares” mais antigos na profissão, à semelhança do que acontece por exemplo na classe dos professores (cf. Caria, 2000), é escasso dado a falta de “pares” na mesma organização e também a relativa “juventude” da profissão.

A terminar, dois factores de âmbito mais restrito que os precedentes, mas que consideramos de igual importância, designadamente: concepção do técnico face ao movimento associativo/cooperativo, melhor dito; e o grau de identificação/comprometimento com a actividade agrária fora do âmbito da sua acção enquanto técnico da ACA (situação e conhecimento do campo agrário).

Quanto ao primeiro, de um modo geral, os técnicos são muito críticos em relação às ACA, apontando-lhes muitas disfunções em relação às necessidades dos associados. Desta posição poderão, hipoteticamente, resultar duas atitudes. A primeira é a assunção da “neutralidade” do técnico, sustentada no reconhecimento de problemas cuja solução consideram ser alheia à sua intervenção. Implicitamente, esta “neutralidade” traduz-se no “abandono da causa do cliente” por parte do técnico, que centraliza a sua acção no cumprimento estrito das tarefas organizacionais o que pode fazer resvalar a intervenção das ACA para o cumprimento passivo das medidas político-institucionais. A segunda atitude possível é fruto da relação de proximidade (e de comprometimento) que se estabelece, naturalmente, entre técnico e associado<sup>29</sup> e pode ser definida como um processo de *empowerment*, em que os “elos” mais fracos da cadeia se unem para melhor responder às pressões do sistema. O equilíbrio entre estas duas atitudes extremas pode levar a “conflitos de identidade profissional” e/ou à alternância entre as duas atitudes, conforme esteja o técnico em interacção com os associados, ou com os representantes do sistema, ou melhor dito, alternância de espaços de reconhecimento identitário ou, como preferem Berger e Luckmann, o técnico (actor social) integrar um elemento descontínuo do seu próprio conhecimento.<sup>30</sup>

Quanto ao grau de identificação/comprometimento com a actividade agrária extra âmbito da sua acção enquanto técnico da ACA, observa-se que, frequentemente, os técnicos são agricultores e/ou desenvolvem actividades por conta própria, como a execução de contabilidades, elaboração de projectos, preenchimento de formulários, entre outras. Tais compromettimentos condicionam o sistema de alianças, os equilíbrios de poder e a percepção dos objectivos, enfim o espaço de reconhecimento identitário do técnico. Podemos então estudar a forma como influenciam o processo de construção identitário e coerência dos diferentes *eus* sociais.

Em face do exposto, tendo em vista a análise da construção da identidade profissional, parece-nos útil, tal como sugere Dubar, convocar a perspectiva da socialização profissional de Hughes, em que este autor estabelece mecanismos bem distintos de

---

<sup>29</sup> Há técnicos que desenvolvem com os seus associados uma relação que consideram como familiar, “(...) quando começa a haver uma confiança entre associados e técnicos, temos, por vezes, a sensação de fazer parte de uma família” (Gomes, 2001).

<sup>30</sup> Para Berger e Luckmann, o “Património Social de Conhecimentos” (que definem como um conjunto de corpos específicos de conhecimento que são partilhados, pelo menos em parte, pelos indivíduos no seu quotidiano), permite aos actores sociais, em um processo de interacção concreto, mudarem de papel, “pensar” de maneira diferente e agir em conformidade, voltando ao desempenho “normal” quando esse processo de acção concreto se “dissolver” repondo-se a intimidade quotidiana rotineira.

construção da identidade profissional em contexto de trabalho, nomeadamente: a desmontagem da identidade profissional idealizada, construída de forma virtual durante a formação inicial do técnico; a procura de um equilíbrio, em “zig-zag”, entre o idealizado e o pragmatismo exigido pelo quotidiano organizacional; e a fase de “encaixe” num grupo profissional de referência, que cria as condições para alcançar uma identidade profissional (ou, pelo menos, uma conduta profissional) com alguma estabilidade. No nosso estudo, poderemos então estar atentos à forma como os técnicos das ACA também vivem (se vivem) estes mecanismos de construção identitária de que fala Hughes.

Em face do exposto, por referência as propriedades dos *campos* sintetizadas por Lahire (2002: 47-48)<sup>31</sup> a partir dos escritos de Bourdieu, podemos levantar a hipótese de um efeito de *campo* na formação das identidades pessoais e profissionais dos técnicos das ACA. De facto o contexto agrário transmontano revela algumas dessas propriedades resultantes da complexidade das relações (familiar, afectiva e profissional) à agricultura; do peso da oferta na região de cursos superiores agrários com a consequente redução de custos financeiros e pessoais (estar próximo de casa); para muitos, da barreira dos *numero clausus* de cursos mais diferenciados (relacionado entre outras coisas com a qualidade geral do ensino no interior do país); da interacção das ACA com entidades privadas e públicas que partilham, quando não disputam (jogo), o processo de desenvolvimento agrário de TMAD.

---

<sup>31</sup> *Campo* é definido como um microcosmo incluído no macrocosmo constituído pelo espaço social (nacional) global; um sistema ou um espaço estruturado de posições, um espaço de lutas, onde existem regras e desafios específicos; num campo o capital está desigualmente distribuído e determina, em cada momento, as propriedades da estrutura do campo e a sua evolução; a existência de uma lógica interna (ou local) das lutas que nele têm lugar num campo e ainda a existência de *habitus* próprios.

Os conceitos de conhecimento, de saber e de informação colocam várias dificuldades de destriça, definição e classificação.

Sallis e Jones (2002) e Sun (2002) sugerem a distinção entre conhecimento explícito e conhecimento implícito. Esta distinção é útil porque está associada ao uso organizacional ou, para usar uma terminologia mais recente, ao campo do *knowledge management* (gestão do conhecimento).

O conhecimento explícito surge também sob a designação de declarativo (Anderson, 1983, citado por Sun, 2002), processamento conceptual (Smolensky, 1998, citado por Sun, 2002) e pensamento analítico (Dreyfus and Dreyfus, 1987, citado por Sun 2002). Corresponde, em termos gerais, ao conceito de conhecimento abstracto (Caria, 2002b: 806), ou conhecimento-informação (Caria, 2003a), definido como: “discursos escritos de origem científico/ideológica, científico/técnica e filosófico/ideológica em cuja organização formal podemos reconhecer preocupações de generalidade, de especialização temática ou problemática, coerência interna, sistematicidade e validade no desenvolvimento dos argumentos avançados, quer escritos quer orais”. No nosso trabalho adoptamos como sinónimas as duas designações propostas.

Por sua vez, o conceito de conhecimento implícito surge também sob a designação de processual (Anderson, 1983, citado por Sun, 2002), processamento sub-conceptual (Smolensky, 1998, citado por Sun, 2002) e pensamento intuitivo (Dreyfus and Dreyfus, 1987, citado por Sun 2002), e ainda por conhecimento informal ou tácito (Sallis e Jones, 2002). No nosso trabalho adoptamos a designação de conhecimento implícito, que admitimos incluir: o senso comum sobre os fenómenos gerais da natureza e da sociedade; o senso comum (conhecimento “endógeno” ou “local”) inerente às práticas profissionais, nomeadamente às práticas agrícolas dos agricultores e o conhecimento organizacional (rotinas, conhecimento dos estatutos, papéis e normas e respectivas margens de tolerância de desvio, relações de poder, etc.).

Charlot (2000: 61), na esteira de Monteil (1985), Dubet (1994) e Schlanger (1978), acrescenta algo a este debate. Em alternativa à classificação do conhecimento de acordo com as suas qualidades intrínsecas, sugere que o conhecimento depende da relação particular que os sujeitos desenvolvem com o conhecimento. Para ele “(...) a ideia de saber implica a ideia de sujeito, de actividade do sujeito, de relação do sujeito com ele mesmo (deve desfazer-se do dogmatismo subjectivo), de relação desse sujeito com os outros (que co-constroem, controlam, validam, partilham esse saber” (Charlot, 2000: 61). Até certo ponto esta posição é partilhada por Shön (1983: 49) quando diz que “o nosso conhecimento é ordinariamente tácito, implícito nos nossos padrões de acção e no nosso sentido para aquilo com que estamos a lidar; parece correcto dizer-se que o nosso conhecimento está na nossa acção”.

Esta formulação do problema é adequada aos objectivos do nosso trabalho, já que o que pretendemos estudar é o uso do conhecimento pelos técnicos das ACA em contexto de trabalho, em interacção com os restantes actores das ACA, ou seja, afinal, as relações sociais e de saber que se estabelecem e que caracterizam o trabalho desses técnicos.

Caria (2000, 2002b, 2003a), a partir do estudo do grupo profissional dos professores, desenvolveu um quadro teórico para estudo e análise do uso do conhecimento abstracto em contexto profissional. Nomeadamente, formulou uma tipologia dos estilos de uso do conhecimento, os quais são atribuídos e designados em função do recurso aos sub-saberes

interpretativos-justificativos e aos sub-saberes técnicos-estratégicos e ainda ao sentido contextual (cf. Caria, 2003a: 13). A forma peculiar como os profissionais combinam e aplicam os diferentes sentidos na acção profissional confere-lhes um estilo próprio individual e um estilo de grupo profissional.

Caria (2003a: 12) define sub-saberes interpretativos-justificativos como aqueles que se exprimem através de enunciados verbais explícitos, capazes de interpretar e/ou explicar as situações-problema a partir do conhecimento de regularidades (estatísticas, estruturais ou sistémicas) e de dar legitimidade à actividade de um grupo profissional particular, qualificando-o e distinguindo-o dos enunciados verbais expressos pelos não profissionais. Define sub-saberes técnico-estratégicos como os que se exprimem na identificação de segmentos da acção profissional que permitem opções variadas no uso dos recursos, isto é, permitem identificar escolhas de caminhos alternativos por referência a valores e portanto competências específicas para manipular objectos, tecnologias e processos de carácter geral. O autor não avança uma definição de sentido contextual mas, baseado nas contribuições sobre as (des)continuidades e coexistências da mente cultural e da mente racional-positiva de Goody (1987; 1988) e de Iturra (1990a: 1990b) admite a recontextualização do conhecimento-informação (ou conhecimento abstracto) na mente cultural. No caso dos professores verificou que a recontextualização transforma a lógica das teorias na lógica da acção, usando apenas o que é relevante em termos interpretativos-justificativos e técnico-estratégico e, por outro lado, a reflexividade na acção e da acção não evoluíam em geral para a reflexividade sobre a acção, permanecendo centradas na organização que tinha sentido para o local e para a interacção social (sentido contextual do conhecimento) (Caria, 2003a: 12).

Admitindo a recontextualização (que é um conjunto de relações sociais de saber), o autor adopta a linha de Charlot (2000) e passa a usar a designação de sentido em vez de sub-saber. Finalmente, sugere que o sentido interpretativo esteja relacionado com o conceito de conhecimento-qualificação (dado que ambos se referem a enunciados verbais que explicitam legitimidades sociais) e o sentido estratégico esteja relacionado com o conhecimento-competência (dado que ambos se referem a “habilidades intelectuais para inserir ideias abstractas na acção (Caria, 2003a: 13).

Com base neste esquema de análise e dos ensinamentos do trabalho prático exploratório que efectuámos aquando da fase de testagem dos questionários<sup>32</sup> e, a um nível mais subliminar, decorrente do nosso interesse pessoal na extensão rural e no desenvolvimento dos sistemas de agricultura, podemos levantar um conjunto de hipóteses sobre o uso do conhecimento pelos técnicos superiores das ACA, designadamente:

1. A aquisição do conhecimento abstracto dá-se pela formação académica inicial e, hipoteticamente, através da formação contínua e da procura autodidáctica. As fontes desse conhecimento são as instituições de ensino superior agrário, os centros de investigação, a literatura científica e técnica e, ainda, os pares. A aquisição do conhecimento implícito dar-se-á a partir das vivências quotidianas de

---

<sup>32</sup> Destacamos as ilações que extraímos da observação e reflexão sobre o episódio “A Latinha de Biscoitos” (cf. Capítulo 6). No mesmo sentido concorreu o conhecimento que tivemos de dois técnicos de duas ACA que desenvolveram aplicações informáticas originais: uma para gerir de forma mais rápida e eficaz os dossiers financeiros e pedagógicos relativos à gestão da formação profissional; outra para facilitar a elaboração dos estudos técnicos e financeiros de projectos de investimento. Ambos mobilizaram conhecimento abstracto de informática, matemática, economia; e conhecimento implícito que aprenderam da sua experiência com a burocracia institucional e organizacional e com as necessidades, limitações e habilidades, enfim caprichos, dos actores do sistema (formandos, fiscais, avaliadores, promotores de projectos, etc.).

aprendizagem partilhadas com os pares, os dirigentes e associados e outros actores do campo agrário. Sobre esta última, estamos afinal, mais uma vez, a falar de “velhos” problemas da extensão e do desenvolvimento rural, simplesmente concebidos e enquadrados numa linguagem e conceptualização moderna. Neste caso, trata-se do aprender com os agricultores preconizado pelos modelos de extensão rural como: *Farmer First* (Chambers *et al.*, 1989) e/ou a abordagem designada por Investigação & Desenvolvimento de Sistemas Agrários (Shaner *et al.*, 1982).

2. A recontextualização do conhecimento abstracto e do conhecimento implícito de modo a tornar aquele utilizável pelos próprios técnicos e utentes finais do sistema, neste caso, os associados/cooperantes, resultará: na transformação de conhecimento disciplinar em interdisciplinar; na ponderação de racionalidades e valores (sentidos da intervenção); na adopção de uma simbologia própria (em que a linguagem ocupa lugar de relevo); na representação de diferentes papéis sociais, que extravasam a intervenção técnica. A recontextualização deverá ter lugar na interacção entre técnicos e associados/cooperantes ou seja, para usar a linguagem de Giddens (2000), nos pontos de acesso (dos leigos) aos sistemas abstractos. Invocando a concepção de Caria (2002b; 2003a), a exibição destes saberes poderá significar que os técnicos possuem sentido contextual, interpretativo-justificativo e técnico-estratégico da sua intervenção quotidiana. Concretamente, indagaremos acerca do que é afinal o sentido contextual e o que acontece no processo de contextualização ao conhecimento abstracto e ao conhecimento implícito.
3. A recontextualização é motivada, eventualmente, entre outras razões, pela distância abissal entre o mundo do trabalho do associado/cooperante e o mundo político-institucional e técnico-científico em que as políticas são definidas, os objectivos são traçados e as soluções são encontradas. Neste sentido, compreende-se que o conhecimento abstracto fique aquém da complexidade dos sistemas de acção concretos onde pode e deve ser aplicado. A intermediação entre estes dois mundos, que possibilita a gradual adaptação dos agricultores às condicionantes externas, sejam elas de natureza político-institucional, técnico-científica ou de mercado, em grande medida é concretizada através do apoio proporcionado pelas ACA. Como já dissemos, na perspectiva de Giddens todos somos de alguma forma afectados pela reflexividade da modernidade e todos dependemos de sistemas abstractos e do conhecimento pericial. Também todos, em maior ou menor grau, procuramos integrar parte desse conhecimento na vivência quotidiana, assim como procuramos criar (transformando) mecanismos de recontextualização que nos aliviem do desconforto da dependência total de sistemas que não controlamos totalmente, e nem sempre entendemos.
4. A recontextualização (que, obviamente, pressupõe a mobilização) do conhecimento abstracto e do conhecimento implícito traduz-se em saberes profissionais que têm uma expressão cognitiva, técnica e sócio-afectiva (ou as suas combinações possíveis) pertinentes face a situações profissionais concretas. Estes saberes revelam um sentido crítico sobre o uso dos recursos intelectuais e as condições de aplicação dos mesmos que viabiliza a intervenção quotidiana nas actividades das organizações e dos actores e permite a emancipação.
5. A articulação dos sentidos técnico-estratégico e interpretativo-justificativo com a mente cultural (sentido contextual) dá origem a estilos de uso do conhecimento (combinações particulares dos três sentidos) que resultam em conhecimento-saber ou nos saberes profissionais. Admite-se que algumas dessas combinações possam

ser consideradas típicas de determinados grupos profissionais e que a sua verificação empírica possa ser alcançada.

6. Conjugando a hipótese 1 e 2 e considerando a articulação entre as ACA e as organizações do sector público e privado (de um modo mais geral das políticas agrícolas), adiantamos a hipótese das ACA desempenharem um papel central no processo de produção e partilha do conhecimento com os agricultores de TMAD e outros actores institucionais. Esse processo de produção e partilha de conhecimento prefigura um sistema de conhecimento e informação agrária (SCIA, ou AKIS<sup>33</sup> na sua designação anglo-saxónica) como o que a seguir se apresenta (Figura 2.2).

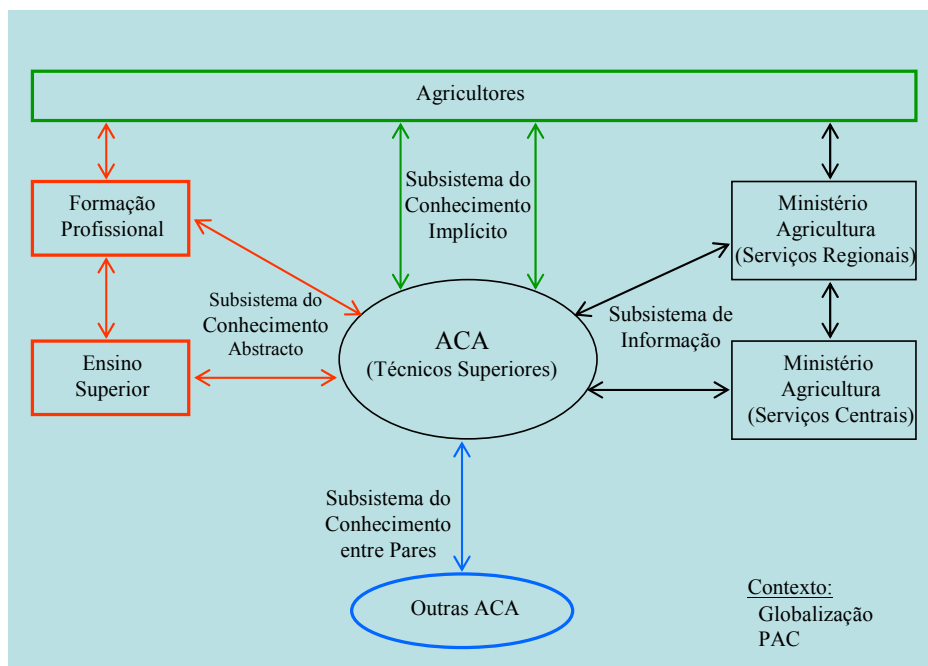


Figura 2.2 – Sistema de produção e partilha de conhecimento e informação agrária (SCIA)

Terminamos assumindo a inversão da nossa postura inicial. A nossa mente estava enformada por um senso comum negativista, de que o ensino superior prepara mal os alunos para o mundo real do trabalho. Esta posição etnocêntrica deriva do facto de que, até aqui (até ao início das entrevistas), tínhamos abordado o tema do desempenho dos técnicos superiores das ACA sempre por referência ao nosso contexto (na sala de aula, ou na sala da formação profissional). Foi necessário “deslocar-nos” até ao contexto de trabalho destes técnicos para tomarmos consciência da nossa “miopia”.

Assim, esperamos encontrar nos técnicos das ACA indivíduos que no seu quotidiano profissional fazem um uso profundo do conhecimento abstracto e implícito e que esta capacidade poderá constituir um dos traços mais nítidos da sua identidade profissional. O processo de aquisição da capacidade de tornar o conhecimento útil e utilizável pelos

<sup>33</sup> Temos como referência de sistema de conhecimento e informação agrária (Agricultural Knowledge and Information System, na designação anglo-saxónica), o conjunto das pessoas, redes e instituições e as suas interfaces e ligações, envolvidas na utilização sinérgica do conhecimento e informação (mobilização, transformação/integração, difusão, armazenamento) em ordem a incrementar a sua aplicabilidade a um domínio específico da actividade humana (Roling, 1988; citado por Engel e Roling, 1991: 10). Esse domínio, neste caso, é o desenvolvimento agrário de uma determinada região.

associados/cooperantes, poderá constituir um das faces mais visíveis (e verificável empiricamente) dos também já referidos mecanismos de construção da identidade profissional de Hughes.

### **CAPITULO 3 METODOLOGIA**

---

*“A construção do objecto [de estudo] não é uma coisa que se produza de uma assentada, por uma espécie de acto teórico inaugural, (...) é um trabalho de grande fôlego, que se realiza pouco a pouco, por retoques sucessivos, por toda uma série de correcções, de emendas, sugeridas por o que se chama ofício, quer dizer, esse conjunto de princípios práticos que orientam as opções ao mesmo tempo minúsculas e decisivas.” (Bourdieu, 1989: 27).*

Difícilmente poderíamos encontrar, tecer ou “encomendar”, ideia que traduzisse melhor o princípio geral que escolhemos para concretizar o nosso estudo. Tanto assim é que, embora tivéssemos-nos esforçado por o seguir desde o início das actividades de investigação, só agora, já próximo do final, encontramos ideia tão apropriada.

Os pontos que constituem este capítulo dedicado aos aspectos metodológicos traduzem o porquê, o quê e o como estudar, assim como expõem o decurso da investigação. Neles encontramos marcas bastantes dessa construção faseada, iterativa e relacional. Uma construção que, como sugere Bourdieu (1989) se corporiza na prática de uma sociologia reflexiva.

### 3.1 - A CONSTRUÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO E OBJECTIVOS

---

O estudo tem como cenário o papel do associativismo e cooperativismo no contexto político-institucional e social actual. O espaço temporal de análise centra-se nos últimos quinze anos, correspondendo ao período de implementação e/ou consolidação do movimento associativo e cooperativo, iniciado com o programa PROAGRI (lançado em 1989 integrado no programa PEDAP, que visava o desenvolvimento da agricultura portuguesa).

Limitámos o nosso estudo a TMAD porque, tal como Berger e Luckmann (1999), consideramos que só é possível compreender as instituições se compreendermos o contexto em que essas instituições são continuamente reconstruídas. Concretizando melhor, como sustentam Silva e Pinto (1986: 13) “Os homens são seres sociais. As suas acções desdobram-se em práticas materiais e simbólicas, relações com a natureza e relações com outros homens, no âmbito de grupos com várias dimensões (...). Pelas suas práticas criam instituições, modos de conduta que ocorrem e se reproduzem em longos segmentos espaço-temporais; criam novas realidades materiais, paisagens ou técnicas, alimentos ou povoações; criam acontecimentos; criam, em suma, materialidades sociais com propriedades estruturais próprias e que, por seu lado, condicionam decisivamente a produção das práticas que as produzem e reproduzem”. Outra razão de fundo da escolha de TMAD consiste no facto de nela ser ainda possível encontrar exemplos vários de modalidades de entreatajuda e de ACA, o que constitui uma riqueza do ponto de vista da investigação social. Por outro lado, podemos capitalizar o conhecimento que fomos adquirindo no espaço de uma década e meia de actividade profissional dedicada a TMAD.

Adoptando esta percepção dos fenómenos sociais, definimos como objectivo central estudar o associativismo e o cooperativismo em TMAD, “a partir de dentro”, isto é, através da reflexão dos técnicos superiores das ACA (entrevista, observação e acompanhamento), esperando tirar partido da percepção privilegiada que estes possuem, dada a sua posição de “interface” entre os associados e os dirigentes, a sua formação bivalente, teórica e prática e, enfim, a sua capacidade intelectual.

Com um objectivo central tão abrangente (e com as opções metodológicas que tomámos) não podemos estabelecer, em definitivo, os respectivos objectivos específicos, as hipóteses de estudo e os indicadores a estudar, como era nosso desejo inicial (que agora sabemos ingénuo). Em vez disso, levantámos um conjunto largo de questões iniciais que mais não são do que pontos de partida e também de referência, que servirão mais como meio do que como fim em si. As questões e a resposta a estas questões são objectos de natureza abstracto-formal (no sentido que lhe conferem Silva e Pinto, 1986), resultantes da interacção do investigador com o objecto de estudo (aprofundamento teórico e da experiência prévia do investigador) e mediadas pela habilidade interpretativa e comunicacional. Surgirão, inevitavelmente, novas questões e reformulações das questões iniciais. As questões que levantámos são as que se seguem, divididas por sub-temas:

#### **Sub-tema 1 - A situação actual do associativismo e cooperativismo agrário em Trás-os-Montes e o papel das ACA no desenvolvimento agrário regional.**

- De que forma a reflexividade da modernidade afecta os sistemas de agricultura específicos das regiões de montanha de Portugal? Como reagem os actores às mudanças inerentes?

- Quais são as principais missões e os grandes problemas que o associativismo e cooperativismo enfrentam no seu desafio quotidiano com a reflexividade da modernidade?
- Porque é que as dinâmicas cooperativas conducentes à entreatajuda não se verificam nas ACA?
- Quais as razões para os agricultores adoptarem comportamentos cooperantes, no contexto actual (modernidade tardia)?
- No que respeita aos mecanismos de controlo das instituições quais são, para o caso das ACA, os mecanismos primários e secundários? Será que existem mecanismos primários? Ou, perguntando de outra maneira, quais são “gestos significantes” ou “sentimentos partilhados” para os associados das ACA?
- Derivando directamente da anterior, poderá conceber-se a cooperação (e o seu desenvolvimento) sem interacção entre actores das ACA?
- Poderão as actividades de animação (que são “pontos de acesso” aos sistemas abstractos) constituir-se como mecanismos de reposição da contextualização e da localidade? Se assim for, não deveriam as actividades de animação ocupar um lugar de maior destaque, aproximando-se do relevo dado às actividades técnicas e administrativas?
- O uso de uma linguagem adequada aos utilizadores de “sistemas abstractos” não presenciais poderá constituir-se, então, como um mecanismo de reposição da contextualização e da localidade, do “aqui e agora”, característico dos sistemas presenciais e das formas tradicionais de cooperação?
- No que respeita aos mecanismos de controlo das instituições, quais são, para o caso das ACA, os mecanismos primários e secundários? Será que existem mecanismos primários?

## **Área 2 - A construção da identidade profissional dos técnicos das ACA:**

- Quais são os marcos mais importantes da socialização primária do técnico?
- Quais são os modelos identitários do contexto organizacional que intervêm na construção da identidade profissional do técnico?
- Quais são as tipologias de uso instrumental versus uso significativo das objectivações, pelos diferentes actores?
- Quais são as grandes ilusões e desilusões profissionais do técnico por referência ao seu eu profissional sonhado, desejado, ou reivindicado?
- Quais são os diferentes campos de investimento pessoal (poder, prestígio, realização) do técnico, dentro e/ou fora do trabalho?
- Quais são os princípios que o técnico privilegia na relação profissional com os seus colegas e associados da ACA?
- Qual é a posição dos técnicos face ao associativismo/cooperativismo? Vêm-no como mero veículo de aplicação das políticas de desenvolvimento agrário, ou como verdadeiro movimento de afirmação de cidadania?

- Qual é o contexto organizacional em que decorre a socialização secundária do técnico? Em que fase (dos mecanismos de socialização profissional de Hughes) se encontram os técnicos?

### **Área 3 – O uso do conhecimento pelos técnicos das ACA:**

- Na sua intervenção quotidiana profissional os técnicos das ACA actuam como intermediários (mobilizam) do conhecimento abstracto, ou actuam também como transformadores (mobilizam e recontextualizam) desse conhecimento?
- Quais os estímulos (situações/problema) que conduzem o técnico a procurar respostas para além do conhecimento prescrito?
- Quais são as áreas do conhecimento abstracto “em falta” na formação inicial do técnico? E porque é que são essas e não outras?

A construção do objecto de estudo e a construção dos instrumentos de recolha de informação beneficiaram dos ensinamentos da perspectiva interaccionista. Estudámos autores como Berger e Lukmann, Giddens, Dubar e Friedberg, os quais, à sua maneira, reconhecem o papel de relevo, embora não exclusivo, da interacção social como elemento gerador das identidades sociais individuais e das entidades sociais colectivas (culturas), tal como o havia perspectivado G. Mead em *Mind, Self and Society*, publicado em 1934. Esta opção inicial tem um fundamento pragmático e um fundamento substancial. O primeiro deve-se à comunhão dos objectivos do grupo de investigação ASPTI, permitindo aumentar a comparabilidade e ganhar complementaridades com estudos análogos também em curso. O segundo deve-se à pertinência daquela corrente teórica para ajudar a explicar fenómenos microssociais, num cenário de constante alteração sociocultural e económica. O associativismo e cooperativismo em TMAD enquanto fenómeno de acção conjunta, para usar a expressão que Blumer (1982: 51) escolheu em lugar de “acção social” de G. Mead, assim como a construção da identidade profissional dos técnicos superiores das ACA são fenómenos desse tipo. Para além desta razão, não menos importante, é a familiaridade e cumplicidade do investigador com o objecto de investigação, isto é, com o associativismo e cooperativismo agrário em TMAD, nas suas mais diversas vertentes e oportunidades (cf. reflexão autobiográfica), o que vai de encontro a citação que abre este capítulo.

Após a realização das entrevistas (aplicação do questionário - Q1 e do questionário - Q2), nos meandros da investigação, recorreremos aos conceitos de *habitus* e *campo* de Bourdieu, para melhor entendermos a desconcertante homogeneidade de percursos biográficos dos técnicos das ACA. Mas não foi esta a principal razão de um certo “escorregar” para o conhecimento praxeológico, que adveio da leitura da obra *Poder Simbólico*, em que Bourdieu, no capítulo dedicado à sociologia reflexiva, nos faz tomar consciência de que afinal a nossa postura (*habitus?*) de investigador reflecte uma imagem (a que temos de nós próprios) muito próxima dos procedimentos praxeológicos. Isto é, assumimos um certo gosto para, dentro do respeito pela ortodoxia científica, desafiar e testar os conceitos e as técnicas de investigação social. Neste sentido, a “chegada”, embora mais tardia, da perspectiva do conhecimento praxeológico de Bourdieu ao nosso universo teórico-conceptual, quase como um “outsider”, transmite-nos segurança. Na prática, isto quer dizer que a fase do trabalho etnográfico e todo o trabalho de tratamento, análise e interpretação da informação posterior foi orientado por esta génese mista, no ponto de encontro entre a abordagem interaccionista e a abordagem praxeológica.

Mas será que esse encontro é útil para a investigação social? Pensamos que sim. A primeira pista é dada por Corcuff em *As Novas Sociologias* (2001), ao colocar os autores supra referidos e outros, sob aquilo que designa como galáxia construtivista que acolhe diferentes sensibilidades, e com isso, deixar de lado alguns dos clássicos pares opostos que teimam em perdurar nas preocupações das ciências sociais, tais como: material/ideal, objectivo/subjectivo, colectivo/individual.

Entre os construtivistas, Bourdieu é o que mais se afasta do interaccionismo estrito, todavia o conceito de *habitus* desenvolvido em *Esquisse d'une Theorie de la Pratique* (1972), partilha muitas ideias com o conceito de institucionalização desenvolvido por Berger e Luckmann em *The Social Construction of Reality* (1966) e não é de todo incompatível com o conceito de interacção social teorizado por G. Mead e Blumer. Pensamos que é mais uma questão de grau do que essência, isto é, Bourdieu concede maior importância ao efeito da

estrutura social sobre as trajectórias individuais (por isso os designa de agentes) que a perspectiva interaccionista (que por isso os designa de actores).

No acto da investigação social, quer a perspectiva praxeológica, quer a interaccionista (Blumer, 1982: 16-44) concedem importância maior à verificação empírica dos fenómenos sociais através de quadros teóricos/conceptuais bem desenvolvidos (mas sempre revisíveis face à reflexividade do conhecimento científico) e ambos criticam fortemente o “teoricismo” e o “empirismo” estritos.

Comungamos desta preocupação. Não entendemos o interaccionismo como uma perspectiva monolítica, encerrada na interacção face a face. Adoptámos as leituras que o dão como sensível e atento ao magma cultural em que a interacção (inclusive a interacção inerente à investigação social) decorre e aos constrangimentos e oportunidades que daí advêm. Como bem faz notar A. Lopes (2001: 116) “(...) no Interaccionismo Simbólico e na Etnometodologia o conhecimento é contextual, temporal, revisível, ponto de encontro e expressa-se em diversos níveis e formas de linguagem. Agir e investigar, embora actividades distintas, requerem igualmente mobilização que, no contexto teórico-prático em questão, se traduz em consciencialização ou apropriação. O problemático, a resistência, a impossibilidade de acção, o conflito são pontos de partida obrigatórios, quer para a acção, quer para a investigação conscientes”.

### 3.2.1 - Relativização do etnocentrismo

A relativização do etnocentrismo do investigador ao longo de todo o processo de investigação é condição omnipresente na investigação sociológica. No nosso trabalho, pelas razões a seguir invocadas, este é um aspecto fulcral, havendo a esperar experiências etnocêntricas com origem em:

- Na trajectória profissional do investigador, que se prolonga por mais de uma década de interacção (investigação, docência e cidadania atenta) com os actores principais do movimento associativo e cooperativo (associados, dirigentes e técnicos das ACA); desta interacção resulta uma concepção da problemática do associativismo e do cooperativismo, assim como do desempenho dos técnicos, que de modo algum pode ser totalmente “apagada” da nossa forma de sentir e de agir e de investigar, que se fará sentir aquando da preparação dos instrumentos de pesquisa, da recolha de dados e do tratamento e interpretação dos mesmos.
- Na natureza do objectivo central do estudo, que consiste em estudar as ACA e o papel que lhes está reservado no desenvolvimento agrário “a partir de dentro”, isto é, a partir da reflexão dos técnicos superiores que nelas trabalham; adivinham-se a dificuldade do investigador manter, tanto quanto possível, a “pureza” da informação obtida de modo a tentar reproduzir, quando for caso disso, o retrato construído pelos técnicos e não o seu próprio retrato.
- No sujeito estudado, que influencia a sua interpretação das questões colocadas originando o ajuste, mais ou menos subtil, da imagem que produz de si próprio, isto é, da sua identidade para os outros; aquilo que os técnicos nos dirão será sempre mediado pela sua habilidade em expressar os seus sentimento.
- Finalmente, à semelhança do que encontrou Caria (2000: 36) para os professores, na fase de trabalho etnográfico, com origem: no confronto com condutas em relações às quais agiríamos de outro modo; na definição de situações que classificaríamos como “incorrectas”, que no entanto não levantam qualquer questionamento por parte dos técnicos; no confronto com contradições e

ambiguidades, que para os técnicos não são vistas como tal; e, no confronto com condutas que para nós pareciam originais naquele contexto e que para os técnicos são perfeitamente comuns. A relativização destas experiências etnocêntricas é tanto mais fundamental quanto muita da riqueza do trabalho etnográfico deriva exactamente da capacidade do investigador identificar situações críticas (paradoxais, ilógicas, bizarras) que se poderão revelar essenciais para o investigador aprender a racionalidade do actor em acção.

Este conjunto de razões constituem a componente etnocêntrica explícita, aquela de que o investigador tem consciência graças ao conhecimento provisório que possui do objecto de estudo e da teoria. Em resposta, antecipamos os cuidados de relativização do etnocentrismo que passamos a descrever:

- O conhecimento prévio dos técnicos e do objecto da investigação por parte do investigador. *Mutatis mutandis*, pensamos que esse conhecimento, ao invés de se tornar um “estorvo” ou uma cortina opaca, nos ajudará a ver com mais acuidade aquilo que as teorias “fazem” aos investigadores e aos objectos de estudo, e vice-versa, isto é, a termos consciência (e relativizar) quando e como estamos a interferir.
- A desenvoltura intelectual dos técnicos superiores das ACA, os quais possuem formação académica bastante para compreender a importância da investigação científica, bem como os objectivos do investigador. Ou seja, invocamos, em contra-argumento, a preocupação expressa por Almeida e Pinto (1986: 77) acerca do quadro de factores que no grupo camponês (com *handicaps* de capital cultural e escolar e de familiarização com a escrita e outras formas de racionalização) compelirá uma grande proporção de virtuais depoentes à demissão, ao silêncio e ao evitamento (*détournement*) defensivos. Em conformidade, esperamos uma colaboração franca e empenhada dos mesmos, facilitada, em muitos casos, pela confiança mútua que deriva do conhecimento pessoal e relações de trabalho entre investigador e os técnicos<sup>34</sup>. Dito de outra forma, acreditamos que o nosso objecto de estudo oferecerá resistência epistemológica bastante dado que esperamos encontrar indivíduos com vontade de reflectirem em “voz alta” com alguém (o investigador) que fala a sua linguagem e que partilha algum do seu mundo vivido e sonhado<sup>35</sup>.
- A reinterpretção dos resultados das entrevistas durante o acompanhamento do quotidiano profissional de um técnico de uma ACA. Este processo de interacção entre investigador e os técnicos no contexto de trabalho destes facilita o aprofundamento do conhecimento daquele sobre a indexalidade, reflexividade e contextualidade, próprias da etnometodologia, identificados por Jules-Rosettes, citada por A. Lopes (2001: 108).
- O fazer uso da problemática teórica da identidade profissional como elemento integrador do estudo. A narração da trajectória dos técnicos na primeira pessoa, com recurso ao seu universo simbólico e conceptual, funcionará, esperamos, como

---

<sup>34</sup> Isto não quer dizer que não saibamos que temos de contar com a barreira da consciência, o “sentimento de si” para usar a expressão de António Damásio, que a considera um fenómeno inteiramente privado e na primeira pessoa e a barreira da imponderabilidade, resultante da inconstância da avaliação que o indivíduo faz de si próprio (da identidade para si), ao “sabor” da reflexividade do seu quotidiano profissional e pessoal.

<sup>35</sup> Partilha, resultante de uma formação académica semelhante e do nosso papel de educador de muitos destes técnicos e de investigador atento às questões do associativismo e do desenvolvimento rural.

um “tampão”, embora não totalmente impermeável, ao etnocentrismo do investigador. Reside exactamente aqui a razão da escolha da entrevista presencial em desfavor da simples entrega do questionário para posterior preenchimento pelos entrevistados<sup>36</sup>. Acrescentamos a condução da entrevista com muita contenção, evitando ao máximo interrupções de raciocínios e pedidos de esclarecimentos, de modo a não invadir o espaço de reflexão do entrevistado, condicionando-o.<sup>37</sup> Finalmente, o recurso a questões abertas que concedem liberdade ao entrevistado para, em face da sua interpretação das questões colocadas, enfatizar aquilo que considera mais importante. Na entrevista usámos ainda algumas questões fechadas, mas sempre precedidas da correspondente questão aberta.

No campo da componente etnocêntrica não explícita, da qual só tomaremos consciência à medida do decurso do trabalho de campo e depois, aquando da interpretação do material empírico, só podemos confiar nas virtudes da abordagem teórica escolhida. Comparada com outras, a abordagem interaccionista concede grande maneabilidade à relação entre investigador e o objecto de estudo. As tecnologias e metodologias desenhadas devem, por isso, por um lado, incorporar os elementos teóricos e contextuais do objecto de estudo já apropriados pelo investigador e os elementos a apropriar que sempre emanam do contacto interpessoal entre este e objecto de estudo nas fases subsequentes da investigação. Haverá, assim, no final do trabalho, lugar não apenas à verificação das hipóteses iniciais mas também ao seu refinamento. A entrevista sociológica com predomínio de questões de resposta aberta e, mais intensamente, a observação etnográfica, asseguram este desiderato.

### 3.2.2 - As técnicas de investigação usadas

A recolha de informação fez-se através da entrevista sociológica com a aplicação de um inquérito misto (com questões abertas e a questões fechadas) e através da observação etnográfica. Trata-se de uma mistura peculiar de técnicas, resultante da aproximação à etnometodologia (tendo em vista a integração com a natureza qualitativa e interpretativa dos objectivos do projecto REPROFOR), sem abandonar de todo a metodologia sociológica tradicional, imprescindível para estudar a vertente quantitativa do movimento associativo e cooperativo em Trás-os-Montes.

Estas duas técnicas foram aplicadas sequencialmente, isto é, só demos início ao trabalho etnográfico numa ACA, após o término da meia centena de entrevistas com os técnicos superiores das mesmas. Deste modo, beneficiámos da informação proveniente das entrevistas para escolher a ACA onde iria decorrer o trabalho etnográfico.

#### 3.2.2.1 - Entrevista com técnicos superiores das ACA

As entrevistas foram realizadas aos técnicos superiores das ACA que operam em Trás-os-Montes. Um dos primeiros obstáculos a vencer foi o de encontrar, ou elaborar uma

---

<sup>36</sup> Poder-se-á sempre argumentar que a nossa presença, por mais “transparente” que seja, influencia sempre o investigando. Não questionamos tal facto, mas temos por certo que interpretação a solo das nossas questões induziria muitos mais desvios, naturalmente devidos a “deficiência” do inquérito.

<sup>37</sup> É claro que isto nos impede de aprofundar aspectos interessantes do ponto de vista da temática do nosso estudo, mas que, no instante em que tivemos de decidir, nos pareceu mais correcto não interferir. Em investigação posterior há tempo e espaço para clarificar essas situações.

listagem das ACA. A base de partida foi o Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC), sobre o qual, no entanto, tínhamos dúvidas acerca da actualidade. Para obstar a isto, “retocámos” esta base com informação proveniente do Anuário Hortícola e do Anuário Pecuário, uma listagem fornecida pela DRATM e, ainda, informação anterior de que dispúnhamos. Identificámos cerca de centena e meia de ACA, distribuídas pelos diferentes tipos, como se pode observar no quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Quadro resumo da inquirição às ACA em TMAD

Tipo de ACA	ACA Identificadas	ACA que foi confirmada a sua actividade		ACA estudadas* (directa/telefone)		ACA que têm pelo menos um técnico superior		ACA em que um técnico superior foi estudado **	
	Na	Nb	% (Nb/Na)	Nc	% (Nc/Nb)	Nd	% (Nd/Nb)	Ne	% (Ne/Nd)
Associações	44	38	86	37	97	33	87	16	50
Associações Florestais	9	8	89	8	100	7	88	3	43
Centros de Gestão	30	21	70	20	95	21	100	11	52
Cooperativas	32	27	84	19	70	20	74	10	50
Adegas Cooperativas	24	23	96	15	65	14	61	8	57
Cooperativas Olivícolas	8	6	63	5	83	1	17	1	100
Total	147	123	84	104	85	96	78	49	51

\* Aplicação de questionário (Q2); \*\* Entrevista com aplicação de questionário (Q1)

Esta listagem foi introduzida numa base de dados (*Excel*) contendo: o nome da ACA, contactos, concelho da sede, número de técnicos superiores e, finalmente, uma coluna com números gerados aleatoriamente. De seguida, reordenámos a base de acordo com esta última coluna, obtendo a ordem de realização das entrevistas. Via telefone indagámos a permanência, ou não, da actividade da ACA (confirmadas) e também sobre a existência nos seus quadros de técnicos superiores agrários (terceira e primeira coluna cinzenta do quadro 3.1, respectivamente). As que não conseguíamos contactar, ou não possuíam um técnico superior agrário permanente ao seu serviço, eram assinaladas e seguíamos para a seguinte. As menores taxas de confirmação obtiveram-se para os centros de gestão (70%), cooperativas do sector olivícola (63%); no caso dos centros é de esperar que estejam de facto inactivos pois o seu funcionamento é contínuo ao longo do ano; já no caso das cooperativas olivícolas as duas que não conseguimos contactar provavelmente existem mas, porque só se encontram activas por altura da campanha do azeite, ficam “incontactáveis” na maior parte do tempo.

Com este número de ACA confirmadas e de ACA com técnico superior, e atendendo às disponibilidades de tempo e de recursos, estabelecemos como meta: (1) a realização de cerca de meia centena de entrevistas a técnicos superiores das ACA nas quais aplicámos o questionário Q1 e o questionário Q2, o que corresponde, em média, a cerca de 40% das ACA confirmadas que possuem técnico superior; (2) a aplicação do questionário Q2 (relativamente curto e simples) a todas as ACA confirmadas, predominantemente por via telefónica, sendo a taxa de realização desta tarefa de 85%. As ACA mais difíceis de estudar (Q2) foram as cooperativas e adegas cooperativas, o que está relacionado com o facto de algumas não terem técnicos superiores, os quais, além de “garantirem” alguma facilidade de contacto com a ACA, facilitavam também a realização do estudo

A selecção das organizações obedeceu ainda a dois critérios: o tipo de organização<sup>38</sup>, como exposto no quadro precedente; e, a sua distribuição por todo o Trás-os-Montes. Estes critérios aplicaram-se apenas relativamente a Q1 e só foram accionados quando e se o andamento das entrevistas, ditado aleatoriamente, estivesse a dar lugar a grandes desequilíbrios; o que se viria a verificar com os centros de gestão, em relações aos quais tivemos grande facilidade em conseguir a entrevista. Relativamente a Q2, o objectivo foi o de estudar o máximo possível de ACA.

As entrevistas decorreram em local e data combinada aquando do primeiro contacto por telefone; aos entrevistados foi assegurada a confidencialidade da informação e perguntado se seria conveniente, ou necessário, solicitar autorização prévia à direcção da ACA, e assim se procedeu nos poucos casos em que foi necessário. No início esclareceremos que, no fundo, o nosso objectivo era estudar o associativismo e cooperativismo agrário a partir “de dentro”, isto é, “através dos olhos dos técnicos”, sendo por isso fundamental que se expressassem por referência à sua vivência profissional e à ACA respectiva, a menos que lhes pedíssemos uma opinião geral.

#### A construção do questionário

A construção do questionário foi demorada e passou por duas fases, reflectindo uma alteração da estratégia de investigação. Inicialmente tínhamos pensado cingir o questionário a uma simples sequência de questões fechadas que permitissem a caracterização das ACA (história e recursos) e dos técnicos (percurso académico/profissional, quotidiano profissional na ACA e posição fase ao associativismo e cooperativismo). Testamos este modelo com dois técnicos superiores, em resultado do qual introduzimos alterações de semântica, de modo a tornar as questões mais simples, mais curtas e mais directas.

Após esta fase considerámos que seria proveitoso abordar em maior detalhe os aspectos relativos à construção da identidade profissional do técnico, incluindo, questões relativas aos episódios biográficos com interesse para a construção da identidade profissional do técnico. Em conformidade, reconstruímos o questionário (Q1), procurando atender as sugestões e desviando para outro questionário (Q2) as questões relativas à caracterização da ACA. Este desvio foi necessário para encurtar o questionário Q1 que, na sua nova versão, ficou francamente longo. Em síntese, temos então dois questionários (ver Anexo 1), um denominado inquérito aos técnicos superiores das ACA (Q1) e outro denominado inquérito às ACA (Q2).

#### 3.2.2.2 - Acompanhamento do quotidiano profissional dos técnicos das ACA

A investigação etnográfica tem como filiação científica a antropologia. Desta filiação herda a necessidade de o investigador passar longos períodos de tempo, anos, imerso num grupo social de uma cultura diferente da sua e a necessidade de o mesmo investigador passar por um período de socialização durante o qual se “desprende” (relativização) da sua cultura e vai assimilando a cultura do grupo social que pretende estudar. Os primeiros trabalhos etnográficos foram realizados por investigadores acidentais que estudaram culturas exóticas, distantes geograficamente e nos padrões culturais.

---

<sup>38</sup> Decidimos não estudar as ACA com o estatuto de Agrupamento porque, frequentemente, são simples secções de outras organizações do tipo associativo ou cooperativo e porque quando elaboramos a listagem estavam identificadas muito poucas organizações deste tipo (cerca de uma dezena).

Hoje, as estratégias etnográficas de investigação encontram-se bastante evoluídas, sendo usadas em áreas científicas diferentes da antropologia e no estudo de culturas muito diversificadas, frequentemente próximas ou muito próximas da cultura do investigador. O objecto de estudo também se flexibilizou, deixando de ser o estudo e compreensão total de uma cultura, para passar a incluir estudos parciais ou temáticos de uma determinada cultura. A razão deste ecletismo deve-se ao reconhecimento das virtudes do estudo etnográfico particularmente da acuidade e profundidade da informação que origina. A crescente importância do paradigma interpretativista ajudou também à ascensão e “divulgação” das estratégias etnográficas de investigação.

O conceito de ruptura epistemológica por via relacional, enunciado por Caria (1994: 38-39), ao qual o autor chega através de uma reflexão sobre a sua própria experiência etnográfica (cf. Caria, 2000) e da literatura recente sobre a problemática, estabelece, em termos simples, a essência das estratégias etnográficas de investigação. Segundo este autor, o que o investigador pretende é entender a diferença da cultura estudada no contexto dessa mesma cultura (que não é, nem será sua), tendo para isso de se descentrar da sua própria cultura, relativizando-a. Daqui decorre a necessidade de o investigador imergir na cultura a estudar por um período relativamente prolongado de tempo, medido em meses ou anos, conforme a abrangência e grau de profundidade do seu objecto de estudo. Observar, ouvir, experimentar e, depois, expressar (na forma de texto científico) as diferenças que procurava e as que entretanto emergiram, completa o conjunto de tarefas a realizar. Este exercício obriga a uma aproximação, quiçá não isenta de perigos, da mente racional-positiva (do investigador) à mente cultural (dos investigados) sem que as duas culturas se anulem mutuamente ou uma se sobreponha à outra. Dito de forma menos abstracta, sem que o quadro teórico e hipotético inicial do investigador seja literalmente dilacerado ou que o mesmo passe incólume pelo exercício e surja no final o mesmo, apenas acrescido da qualidade de ter sido “legitimado” pela sua “experimentação” prática.

O nosso estudo prefigura uma estratégia etnográfica de investigação, em que a cultura do grupo profissional a estudar é relativamente próxima da cultura profissional do investigador. A origem rural, a formação académica inicial e os vários episódios de interacção directa entre investigador e técnicos das ACA pela via da docência e monitoria de formação profissional concretizam essa relativa proximidade cultural. No entanto, como bem refere Caria (1997: 127), esta proximidade não diminui o risco do etnocentrismo, pois se assim fosse seria a própria justificação do trabalho etnográfico que seria posta em causa, ficando nós por isso obrigados a cumprir com os preceitos subentendidos à referida ruptura epistemológica pela via relacional.

Por outro lado, o nosso estudo não visava uma compreensão holística da cultura profissional dos técnicos das ACA, mas sim estudar, com mais detalhe, dois aspectos que relevam da primeira fase do trabalho de campo (as entrevistas), que são: (1) o uso do conhecimento por parte dos técnicos em contexto de trabalho, procurando informação que nos permita sustentar a hipótese de que as particularidades do uso do conhecimento pelos técnicos são uma marca da sua identidade profissional; (2) o fenómeno associativo e cooperativo para analisar as sensibilidades dos restantes actores, designadamente dirigentes e associados, uma vez que as entrevistas cobriram apenas a opinião dos técnicos. Em ambos procurámos aferir da concordância entre o discurso sobre as práticas sociais e profissionais e a consecução das mesmas na acção quotidiana, isto é a distância do discurso à prática.

Planeámos permanecer na ACA pelo período de três a quatro meses, durante o horário normal de expediente, de modo a poder observar o trabalho do técnico com os restantes

membros da organização e com os associados. Aceitámos de bom grado acompanhar o técnico nas suas deslocações de campo e outras que pudessem ter interesse, como por exemplo reuniões. Em troca, manifestámos a nossa disponibilidade para ajudar nas actividades da ACA sempre que para tal fossemos solicitados e para qualquer ajuda futura à ACA.

O ideal seria arranjarmos um “cantinho”, uma cadeira e uma secretária, onde pudéssemos “trabalhar”. A nossa estratégia foi mantermo-nos ocupados na ACA, quanto mais não fosse a fazer o nosso próprio trabalho.

#### CrITÉRIOS de escolha da ACA e do técnico superior

A escolha da ACA teve como primeiro critério o de ser reconhecida (subjectivamente, claro está) como uma entidade que desenvolve uma acção meritória, visível, na sua área de intervenção, isto é, uma ACA que funcione. Isto era essencial face aos nossos objectivos de traçar um retrato esperançado do associativismo e cooperativismo em TMAD. Como critérios “auxiliares” escolhemos entre as ACA que: (1) desenvolvem actividades técnicas (incluindo apoio na exploração) e actividades de animação; (2) são entidade gestora de uma marca DOP ou IGP; (3) tenham ao seu serviço técnicos superiores agrários; (4) mostraram receptividade à nossa presença e disponibilidade para apoiar o nosso trabalho do ponto de vista logístico.

Os critérios de escolha do técnico foram: (1) que tivessem sido entrevistados na primeira fase do estudo, de modo a podermos estabelecer correspondências entre o discurso verbalizado e a prática quotidiana; (2) que trabalhassem na ACA há pelo menos três anos; (3) que aceitassem colaborar connosco.

#### Instrumentos de recolha de informação

Temos a expectativa de que esta fase da investigação originará informação rica e diversificada e que constituirá um momento de crescimento intelectual e pessoal do investigador em relação ao movimento associativo e cooperativo e à construção da identidade profissional dos técnicos superiores das ACA.

Apesar da preparação teórica e experiência prévia, sabemos que o objecto de estudo oferecerá resistência, pondo à prova os conceitos e instrumentos metodológicos que preparámos. Assim, antecipamos os instrumentos de recolha de informação assinalados no Quadro 3.2, devidamente sistematizados por interacção entre o investigador e os diferentes elementos da ACA, passando de seguida a uma breve explicação dos mesmos.

Quadro 3.2 – Instrumentos de recolha de informação do estudo etnográfico na ACA

	<b>Investigador</b>	<b>Técnico</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Associado</b>
<b>Investigador</b>	Reflexão	Observação Interacção A	Observação Interacção B	Observação Interacção B
<b>Técnico</b>		Observação	Observação	Observação
<b>Dirigente</b>			Observação	Observação
<b>Associado</b>				Observação

Reflexão - A vivência do quotidiano da ACA estimulará constantes reflexões que condicionarão a nossa percepção e interpretação dos factos. O caderno de campo constituirá um “instrumento” essencial de recolha de informação.

Observação - Esta é a tarefa que, esperamos, nos ocupará mais tempo. Simplesmente, procuraremos estar atentos, perturbando o mínimo possível.

Interacção A - Entre o investigador e o técnico, no acompanhamento próximo das actividades do técnico, podemos esperar diversos momentos de partilha de informação e de práticas (tarefas), resultante do acompanhamento e colaboração na interacção do técnico com os restantes elementos da ACA. Manteremos um registo diário dos episódios vividos.

Interacção B - Entre o investigador e o dirigente e associado, de forma não intencional, sempre que seja possível e apropriado, esperamos poder conversar com dirigentes e associados acerca de assuntos relevantes face ao nosso estudo. Reuniões, feiras, concursos, e outros acontecimentos sociais da vida da ACA constituirão oportunidades de interacção e de observação.

Atendendo a complexidade das opções metodológicas tomadas impõe-se uma descrição detalhada da sua aplicação.

#### 3.3.1 - As entrevistas

Foi mais fácil garantir a realização das entrevistas junto das associações e centros de gestão do que junto das cooperativas e adegas cooperativas. A maior dimensão, uma hierarquia mais complexa, os interesses comerciais e a pressão da sociedade sobre o cooperativismo (no presente e no passado) compõem o conjunto de razões que levam os dirigentes e técnicos das mesmas a pretender conhecer melhor os nossos objectivos antes de aceitar a entrevista.

As cinquenta entrevistas decorreram de Março a Julho, tendo o processo, no geral, decorrido de forma mais simples que o esperado. Nenhuma organização se escusou a ajudar-nos. Há no entanto a referir que a partir da quadragésima, sensivelmente, se tornou cada vez mais difícil obter a marcação e realização das mesmas. Este facto, associado a uma certa “repetição” do sentido das respostas, fez-nos sentir que poderíamos parar no limiar mínimo da amostra estabelecido, que corresponde a cerca de um terço do total do universo. O nível médio de realização de Q1 em relação ao número de ACA que foram contactadas e que tinham pelo menos um técnico superior é da ordem dos 50%, excepto para o caso das cooperativas do sector olivícola, em que realizámos a única entrevista possível. Eliminamos uma entrevista, pois o técnico (antigo regente agrícola) assumia predominantemente o cargo de presidente da ACA e não de técnico da mesma. Este entrevistado, que possuía uma experiência como técnico do Ministério da Agricultura e como dirigente associativo, não se deixou enquadrar pelas questões do questionário Q1, e tivemos de optar por o ouvir simplesmente e aproveitar a sua imensa sabedoria em relação ao associativismo e ao cooperativismo, o que também foi muito útil para o nosso objectivo.

As entrevistas tiveram duração variável entre uma e três horas. Em muitos casos a conversa prolongou-se por mais algum tempo após a conclusão dos questionários, ora em visitas às instalações, ora conversando descontraidamente sobre assuntos tão diversos como: o associativismo e cooperativismo e aspectos da vida profissional dos entrevistados (“continuação” da entrevista); assuntos da vida profissional do entrevistador; e assuntos banais, pois alguns dos entrevistados eram ex-colegas e ex-alunos e, portanto, tratava-se de um reencontro. Apercebemo-nos que alguns entrevistados “procuravam” saber também a nossa opinião sobre os assuntos falados e sobre outros que achavam pertinentes; alguns procuravam, de forma indirecta, obter uma espécie de “avaliação” do seu desempenho na entrevista. Despedimo-nos com a sensação de que, mais tarde ou mais cedo, nos encontraríamos outra vez para falar do assunto. Em alguns casos ficou o nosso compromisso formal de devolver os resultados do nosso estudo: *Olhe que eu gostava de ver o resultado disso...*

Nas entrevistas, o questionário Q2 foi sempre realizado no final de Q1, pois a sua importância face aos nossos objectivos era menor; em alguns casos, nomeadamente em situação de manifesto cansaço, optamos por deixar o Q2 com o entrevistado para preenchimento e devolução futura, o que se viria a verificar, embora em alguns casos com bastante atraso e depois de algumas insistências nossos (via telefone).

A aplicação do Q1, no geral, não colocou grandes dificuldades ou embaraços aos entrevistados. Todavia, frequentemente, fomos interpelados acerca do que realmente pretendíamos saber com algumas questões, concretamente:

- Na questão 2.5 pedíamos aos nossos entrevistados para enquadrar as tarefas concretas que executavam na organização pelas categorias: tarefas técnicas, tarefas de gestão, tarefas administrativas, tarefas de animação e outras tarefas. A categoria tarefas de gestão e tarefas de animação, frequentemente, provocava hesitações da parte dos nossos entrevistados. As primeiras, porque se confundiam facilmente com a gestão de grupo praticada nos centros de gestão, as segundas porque o termo é claramente pouco familiar a muitos técnicos. Embora fosse nossa intenção inicial que os próprios técnicos definissem estes conceitos, tivemos que ceder para evitar mal entendidos e esclarecíamos que: por tarefas de gestão entendíamos aquelas que dizem respeito gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos da ACA, bem como das acções de desenvolvimento da mesma; por tarefas de animação as que visam elevar nos associados/cooperantes atitudes e comportamentos de cooperação. É um desvio em relação ao objectivo inicial, mas os ganhos compensam as perdas, como adiante veremos.
- Na questão 2.8 pedíamos para nos indicarem o grau de satisfação/concordância em relação aos recursos e alcance dos resultados da ACA. Não registámos dificuldades nas respostas, simplesmente algumas foram desdobradas, pois os entrevistados reconheciam diferenças dentro de cada uma das questões, por exemplo: atribuíam graus de satisfação diferentes aos resultados práticos das tarefas técnicas e burocráticas que executavam.
- Na questão 3.1 pedíamos uma definição de associativismo e cooperativismo, enfatizando que não pretendíamos uma definição académica, mas sim elaborada a partir daquilo que viam e ouviam na realidade. As dificuldades eram muitas e, muitas vezes, a definição dada era muito genérica e quase “académica”. Outras vezes havia a tendência para enumerarem os problemas e/ou vantagens do associativismo e cooperativismo, que eram as nossas questões seguintes. Por via disto resolvemos passar a fazer primeiro as questões 3.2, 3.3, 3.4, e 3.5 e só depois pedir a definição.
- A questão 3.6 conduziu a uma situação inesperada, dado que muitos entrevistados pareciam ficar “felizes” por alguém compreender as dificuldades mais profundas que enfrentam, e expressavam esse sentimento: *Pois, é exactamente isto...; Ora aqui está o que eu queria dizer...; Ah, afinal você sabe muito disto...; Bolas, você ainda consegue ver mais problemas que eu...* Este momento marcava uma mudança no clima da entrevista, que passava a ser de muito mais confiança e abertura entre entrevistado e entrevistador, possibilitando trocas intensas de opiniões. Apesar da nossa reserva (ensaiada e deliberada) não podíamos continuar a ser meros ouvintes e tivemos de nos envolver no diálogo. Alguns entrevistados encetavam um monólogo, em voz alta, enquanto hesitavam onde colocar a cruz, quase esquecendo o entrevistador; em alguns casos esta questão levou cerca de 30 minutos a ser respondida. Por este motivo, após as primeiras entrevistas, passámos a usar um bloco de apontamentos onde íamos registando alguns passos do diálogo e/ou do monólogo. Isto faz-nos pensar de que nem sempre se verifica o que está prescrito na ortodoxia da investigação sociológica clássica. De facto, com alguns entrevistados, por causa

do monólogo em voz alta, foram as questões fechadas que deram origem a “respostas” mais elaboradas e profundas.

- As questões 4.6, 4.7 e 4.8 sobre os princípios que orientam a relação profissional dos técnicos com os colegas técnicos e funcionários da organização, e com os dirigentes e associados/cooperantes da mesma, deram origem a respostas aquém das nossas expectativas. Os entrevistados mostravam-se um pouco surpreendidos e respondiam de forma “seca”, acrescentando frases do género: *a resposta está em tudo aquilo de que vimos falando*, referindo-se quase sempre aos problemas apontados e também às expectativas concretizadas e falhadas. Nessa altura anuímos de que a entrevista única não é a forma mais indicada de estudar estas questões, e não é. Porém, aquando da interpretação dos dados da entrevista, compreendemos o verdadeiro significado da frase anterior, de facto, uma resposta “seca”, invocando um ou dois princípios, era profundamente eloquente porque dava pleno sentido ao que antes havia sido dito.

### 3.3.2 - O trabalho etnográfico

Permaneci na ACA pelo período de quatro meses e meio. O primeiro ponto a destacar, sem qualquer pretensão de ser entendido como “investigador-camaleão”, é o da facilidade com que me familiarizei com o ambiente físico e humano da ACA, o que se deve à extrema amabilidade e sentido profissional dos elementos que a constituem e aos “bons ofícios” de quem se ocupou da minha apresentação e introdução na mesma.

No primeiro dia delineei um esboço provisório das actividades a desenvolver na ACA (Quadro 3.3) e, como havia desejado, foi-me indicado um local para “trabalhar” (uma mesa para instalar o PC portátil) no gabinete de Lídia, que coordena as actividades administrativas e burocráticas inerentes ao LG (Livro Genealógico da Raça M) e ao SNIRB (Sistema Nacional de Identificação e Registo Bovina).

Quadro 3.3 – Plano de actividades no período de permanência na ACA

Período	Actividade	Objectivos
P1: 2ª Quinzena de Outubro de 2002	Lídia – Acompanhar o trabalho de gabinete e interacção com restantes elementos da ACA.	Ambientação e familiarização com os recursos humanos e materiais da ACA e ainda com os seus aspectos organizacionais e burocráticos.
P2: Novembro de 2002	Ruivo – Acompanhar a interacção (técnica e humana) do técnico de campo com os criadores.	Primeiro contacto com a realidade do campo e preparação para acompanhamento mais eficaz de Puga.
P3: 1ª Quinzena de Dezembro de 2002	Lídia – Igual ao do primeiro período.	Aprofundar o conhecimento dos aspectos organizacionais e burocráticos.
P4: Janeiro de 2003	Puga - Acompanhar a interacção (técnica e humana) do técnico de campo com os criadores.	Estudar as diferenças e/ou confirmações para Ruivo, dado que Puga é mais antigo e experiente na profissão.
P5: De Fevereiro até meados de Maio de 2003	Lídia - Acompanhar o trabalho de gabinete e interacção com restantes elementos da ACA e com os associados, dado que durante este período é altura das candidaturas às medidas agro-ambientais e, por isso, aumentam as visitas dos criadores ao gabinete.	Estudar a interacção do técnico com os criadores num momento de intensa troca de símbolos entre ambos. Estudar as representações que os criadores têm dos aspectos burocráticos (sistemas abstractos) e a forma como os técnicos as recontextualizam em sistemas presenciais.

Lídia interage, constantemente, com os diferentes secções da ACA e com diversas entidades externas e, por isso, considerei que seria interessante fazer o acompanhamento

do seu quotidiano profissional. Além de Lídia, pareceu-me oportuno acompanhar o Ruivo e o Puga, técnicos das brigadas de campo cuja missão decorre essencialmente em contacto com os criadores<sup>39</sup>, para a identificação e classificação dos animais e prestação de apoio técnico. Este acompanhamento foi facilitado pelo facto das duas brigadas técnicas definirem antecipadamente o roteiro de visitas aos criadores no mês seguinte (ver Anexo 2). Aliás, o acompanhamento de Puga já havia sido previsto (e combinado) anteriormente.

### 3.3.2.1- Aprendendo o *modus vivendi* da ACA

Durante a primeira quinzena dediquei-me a apreender o *modus vivendi* da ACA: o espaço físico (Figura 3.1), os locais de trabalho de cada elemento e as tarefas mais óbvias de cada um, os momentos de pausa, as interacções e “razões” dessas interacções. Para além disto, durante p1 e p3 tentei familiarizar-me com o complexo sistema burocrático e relacional da actividade da ACA.

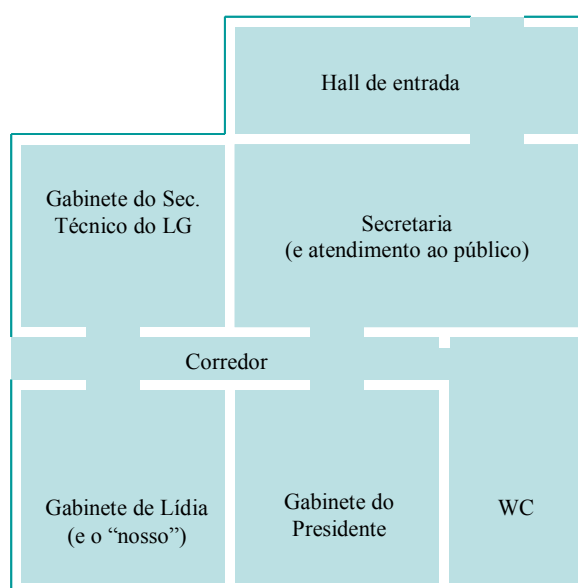


Figura 3.1 – Planta simplificada da associação e cooperativa M

Durante P1, logo nos primeiros dias, desenvolvi uma espécie de curiosidade pela “actividade” na secretaria, à qual “não tinha” acesso, apesar de se praticar uma política de porta (do gabinete e da secretaria) aberta. Esta curiosidade advinha da percepção de que lá ocorriam muitas interacções entre as pessoas que nela trabalham, um administrativo e um técnico superior da cooperativa, e entre estes e os elementos da brigada técnica (Ruivo e auxiliar técnico) e os criadores que se dirigiam à associação. Registei no meu caderno de campo que, mais para a frente, talvez no período P5, devia “passar” uma semana na secretaria, desde que isso fosse possível, não só para estudar as interacções referidas anteriormente, mas sobretudo para apreciar a forma como decorre o atendimento aos criadores que se dirigem pessoalmente à secretaria.

Depois dos dois primeiros dias ausentei-me por cerca de uma semana. Quando voltei, Lídia “pôs-me” ao corrente das curiosidades dos colegas acerca da minha presença na associação (*Então o teu colega não veio?*). Falaram da minha presença na associação a Puga (um dos entrevistados da primeira fase, com quem já havia combinado sair nas visitas de

---

<sup>39</sup> Designação dos agricultores que criam animais da raça M a qual passamos também adoptar.

campo) e a outro técnico superior da cooperativa, ambos meus ex-formandos com quem, por altura de um curso de formação profissional sobre associativismo, me envolvi em acesa discussão acerca dos processos de certificação. Lídia fez saber a Ruivo que eu gostaria de fazer umas saídas de campo com ele, facto que lhe criou alguma ansiedade.<sup>40</sup>

O dia seguinte trouxe uma oportunidade inesperada de passar um dia na secretaria, em companhia dos técnicos que lá trabalham e dos elementos da brigada de campo (incluindo Ruivo). Era dia do envio dos cerca de setecentos boletins a “Mirandesa”, tarefa extremamente morosa (dobrar, encartar e endereçar), na qual tive a oportunidade de participar (*Precisam de ajuda? – Sim claro, pode colar as etiquetas!*).

Como se trata de uma tarefa colectiva e repetitiva é fácil cruzar conversas e isso permitiu-me falar um bocadinho com todos os elementos. Da parte da tarde, aproveitando o bom ambiente, abordei pela primeira vez Ruivo acerca da minha vontade em o acompanhar nas visitas de campo, como forma de me “preparar” (o que no fundo é verdade) para acompanhar Puga. O pedido foi aceite com alguma ponta de constrangimento, mas com maior abertura que nos dias anteriores.

Dois dias depois pedi a Ruivo que me explicasse (através de uma simulação) os procedimentos (burocráticos) que efectua durante as visitas, pedido aceite de imediato. Durante a explicação mantive um registo oral de técnico para técnico, melhor dizendo de zootécnico para zootécnico, o que deixou Ruivo muito mais confiante, pois esta é a sua área natural. Para a terça-feira seguinte estava marcada a primeira saída de campo.

Continuando na senda de familiarização e aceitação, no início do período P3, sensivelmente um mês e meio depois da minha chegada, fui convidado para um acontecimento de relevância elevada na vida da associação e da cooperativa e de grande valor real e simbólico para os meus objectivos. Tal como se descreve no Capítulo 4 a pedido dos funcionários foi convocada uma reunião entre as direcções de ambas as organizações e todo o corpo de funcionários para acertar detalhes relativos à situação profissional destes últimos, assunto delicado, portanto. O esperado (pelo menos seria essa a minha expectativa) seria não ser convidado para a mesma, porém, fui surpreendido com o convite para assistir à mesma. Entendi isto como o sinal inequívoco de aceitação e compreensão dos meus objectivos. Em conformidade, considerei concluída a fase de aceitação da minha presença na associação. Aliás, a forma exacta como o convite foi formulado é disso sintoma: *Vai haver uma reunião geral, a pedido dos funcionários, para discutir assuntos profissionais, isto talvez interesse para o teu trabalho e, portanto, se quiseres, podes assistir e depois ficar para almoçar com a gente... Também nos interessa o olhar de alguém que vem de fora. Ou seja, alguém de fora que não é da casa, mas que é suficientemente de “dentro” para participar neste tipo de evento.*

Esta atitude é também um acto de extrema generosidade e de enorme transparência, sinal que juntei a muitos outros no decurso desta fase da investigação, bem como da precedente (as entrevistas). Por outro lado, também interpretei este episódio como a confirmação da minha intuição inicial, da tal esperança “secreta”, de que a “discussão” do associativismo e de cooperativismo, assim como a construção da identidade profissional dos técnicos superiores das ACA, era desejada pelos seus principais actores.

---

<sup>40</sup> Ruivo é licenciado em zootecnia e foi meu aluno, pelo que não se pode estranhar alguma ansiedade em ser acompanhado por um ex-professor igualmente com formação de base em zootecnia. Tornou-se evidente que precisava de ganhar a confiança de Ruivo e sossegá-lo quanto às minhas intenções.

### 3.3.2.2 – Visitas de campo com Ruivo

Realizei cerca de uma dezena de saídas, durante as quais visitámos cerca de três dezenas de aldeias e meia centena de explorações. A maior parte das vezes segui no carro da própria associação, umas vezes conduzido por Ruivo, outras por mim próprio, quando, por exemplo, era preciso parar muitas vezes na mesma aldeia para Ruivo resolver pequenos assuntos com os criadores. Durante estas visitas tive oportunidade de ajudar nas tarefas de pesagem dos animais e de brincagem dos mesmos, tarefas simples do ponto de vista técnico, mas extremamente duras do ponto de vista físico e emocional. Naturalmente, houve oportunidade para muitas conversas sobre assuntos do meu interesse e também sobre assuntos do interesse de Ruivo.

No final das saídas a confiança mútua era bem mais elevada, advindo daí vantagens para os meus propósitos e também para os de Ruivo, pelos motivos (“achados”) a seguir indicados:

- Apercebi-me da complexidade da intervenção técnica: simples do ponto de vista estritamente técnico; dura do ponto de vista físico; e, muito dura e exigente no que respeita à componente social ou humana. É preciso saber “ler” o criador e a situação (por exemplo, idade, tipo de estábulo, se os animais estão habitualmente presos ou soltos, etc.) e ajustar a intervenção aquilo que o criador espera e aquilo em que pode ajudar. Relacionei nesta oportunidade o desempenho de Ruivo (habilidades comunicativas e identificação com os criadores e sua problemática) com o conceito de *habitus* de Bourdieu.
- Tomei contacto com as dificuldades da maioria dos criadores: idade muito avançada; estábulos sem condições; muita dificuldade em compreender os trâmites burocráticos; retracção face à saída de dinheiro (em moeda) aquando do pagamento dos serviços executados e das cotas. Talvez estas condições básicas encerram as razões que estão por detrás do comportamento dos actores (técnicos, criadores, instituições), e que, portanto, devem ser cuidadosamente estudadas.
- Apercebi-me da extrema dificuldade de muitos criadores, sobretudo os mais idosos, mas não só, para manusear (dobrar em quatro e meter dentro de um envelope ou livro, por exemplo) uma folha de papel, o que indicia, de forma muito perturbadora, a dificuldade para compreender e, se for caso disso, preencher a “papelada”.<sup>41</sup>
- Apercebi-me da “alegria” que a visita do técnico provoca nos visitados; há sempre lugar a conversas que se poderiam prolongar, se tal fosse possível e/ou desejável.
- Apercebi-me do conhecimento profundo que os criadores têm do comportamento animal<sup>42</sup> e do orgulho nos mesmos (invocação constante de prémios ganhos em concursos), factos que podem ser aproveitados em acções de investigação e/ou extensão.

---

<sup>41</sup> Lídia confidenciou-nos de que também já se tinha apercebido disto; por exemplo, os formulários dos subsídios obrigam os criadores a assinar todas as folhas o que para alguns é uma tarefa extremamente penosa – “*Alguns acabam as assinaturas a transpirar...*”.

<sup>42</sup> A título de exemplo, registámos o seguinte comentário da Sr<sup>a</sup>. Isaura, uma criadora da aldeia de Algueira, a propósito da evidente inquietação de uma vaca quando estávamos a brincar o seu vitelo: “*Oh! Arreda p’ra lá...Tadica, está preocupada como mãe, fora a alma é como nós*”.

- Senti que os quadros de vida enfrentados (precariedade) “esmagam” o investigador, que se vê obrigado a desviar parte da sua “energia” para a situação em si (por exemplo: responder às pessoas, parar para reflectir no que vai vendo e ouvindo). Esta sensação leva-me a crer que o técnico sofre algo similar, com a diferença de que não pode deixar de executar o seu trabalho. Talvez resida aqui um dos indicadores que permite estabelecer diferenças entre técnicos com pouca experiência (caso de Ruivo) e técnicos com mais experiência (caso de Puga).
- Apercebi-me de como o técnico carece de se afirmar (e fazer respeitar) enquanto técnico junto das pessoas que assiste tecnicamente; e de como uma “má” entrada na profissão (e os riscos são imensos) pode dificultar muito a sua intervenção, assim como o inverso também é verdade. Ficou claro que a pessoa “por detrás” do técnico, com todos os seus defeitos e virtudes, é envolvida no processo.
- Apercebi-me de quanto é importante para os técnicos, sobretudo se trabalham mais ou menos isolados, poderem partilhar as suas vivências profissionais com quem esteja disposto a ouvi-las de forma interessada e capaz (como era o nosso caso).<sup>43</sup>

### 3.3.2.3 – Visitas de campo com Puga

O uso do conhecimento por parte do técnico, em situação de trabalho, era o objectivo do nosso estudo que vislumbrávamos de forma mais difusa. Atravessámos grande parte do tempo dedicado à investigação sem certezas de nada. Intuíamos que a encontrar algo seria durante o trabalho etnográfico, mas era só uma intuição. Como já dissemos, acompanhámos Lúcia, Ruivo e Puga, e foi só depois de acompanhar Puga (teoricamente com as mesmas funções de Ruivo, mas muito mais experiente) que contrastando-o com Ruivo, encontrámos algo que, dentro da lógica do nosso quadro conceptual, podemos materializar como expressão do uso do conhecimento.

Porque consideramos que este poderá ser um dos pontos mais ricos do nosso trabalho, vamos tentar reconstituir com detalhe o percurso percorrido. Há dois momentos-chave anteriores a esta materialização (no fim do trabalho de campo), que são o momento da revisão bibliográfica e o momento da descrição do sistema de produção e partilha de conhecimento e informação que apoia os agricultores em TMAD. Em resultado do primeiro momento tínhamos “concluído” que havia um processo de aquisição do conhecimento abstracto e do conhecimento implícito, seguido de um processo de transformação de ambos num “produto novo”, que não se lecciona na escola nem se encontra “tal e qual” nos livros e nos episódios do quotidiano (da vida). Chamámos-lhe, por hipótese, “conhecimento pericial” e comparámo-lo, também como hipótese, a um “senso comum emancipatório”, porque viabilizava a mudança e a inovação. Na altura dissemos também que não o víamos (materializado) mas víamos o seu efeito e nesse particular foi crucial o episódio da “A latinha de biscoitos com motivos florais”. O segundo momento, ou a segunda “pegada” encontrada, ocorre aquando da análise e interpretação dos resultados das entrevistas com os técnicos, em resultado da sua apetência para melhorar as suas habilitações académicas e profissionais e do reconhecimento quase unânime do valor educativo que o contacto com os agricultores e outros actores institucionais proporciona.

---

<sup>43</sup> Já no fim das visitas e sem pretensão alguma da nossa parte que não seja constatar o facto, Silveirinha (o técnico que coordena as actividades da ACA) disse para Ruivo em tom amigável: “Ó Ruivo você está diferente, isso é efeito aqui das saídas com o professor?”.

Faltava, no entanto, encontrar uma “prova” mais material do que acontecia e como acontecia no momento da combinação (transformação) dos dois tipos de conhecimento, e foi isso que julgamos alcançar, pelo menos em parte, aquando da nossa experiência etnográfica. Devo confessar que, como se diz em Trás-os-Montes, tive um “caditcho” de sorte, pois, nos três primeiros dias em que acompanhei Puga, vivi uma série de “situações-limite” (bem diferentes das que havia encontrado até aí) que proporcionaram uma reflexão intensa da natureza do trabalho do técnico, partilhada por investigador e investigado. As “situações-limite” dizem respeito a situações de intervenção técnica (brincagem) em animais adultos, as quais exigiram a ajuda de todos os presentes, investigador incluído. Encontram-se descritas em pormenor no capítulo dedicado ao uso do conhecimento e, no essencial, constituem o produto desta fase do trabalho etnográfico.

Ainda um último detalhe metodológico, que é o da conveniência da formação de base do investigador em zootecnia, não tanto pelo acréscimo que isso representa em termos de preparação para as tarefas executadas (embora tenha ajudado), mas sim pelo acréscimo de “segurança” que essa qualidade transmitiu, quer ao técnico que acompanhávamos quer aos próprios criadores. Neste particular sentimo-nos satisfeitos com a decisão de realizar o nosso trabalho etnográfico junto de uma associação dedicada à produção animal, isto é, dentro de uma área técnico-científica que nos é familiar.

#### 3.3.2.4 - Acompanhamento do trabalho de Lídia

Acompanhámos Lídia nas situações de trabalho referenciadas no quadro anterior. Este acompanhamento estendeu-se a muitas outras situações profissionais inicialmente não previstas, mas naturais quando se partilha, como se partilhou, o mesmo espaço funcional da ACA e se atingiu, como se atingiu, um nível elevado de compreensão mútua dos propósitos profissionais de cada um. Por isso, há a acrescentar às acções previstas outras não menos importantes como: a discussão (reflexão interactiva) de factos e *fait-divers* quotidianos da ACA; a colaboração de Lídia na própria redacção do texto da dissertação através da discussão ou esclarecimento de algumas passagens; e, ainda, o nosso envolvimento na preparação de algumas tarefas como, por exemplo, a preparação do concurso nacional da raça M.

Por causa deste envolvimento o nosso período de permanência na ACA entendeu-se mais 3 meses, embora de forma não assídua e rotineira. Também foi uma forma encontrada para evitar uma despedida abrupta da ACA.

#### 3.3.3 - Ter objectivos, estar presente, deixar-se conhecer e saber esperar...

Reflectindo sobre o que fomos lendo e ouvindo acerca do trabalho etnográfico (como, por exemplo: a metáfora do “investigador-camaleão”; às fases da integração pelas quais o investigador tem de passar; fazer, ou não fazer entrevistas; participar nas actividades ou simplesmente observar, ou ambas; etc., etc.) tendo concluído, afinal, quiçá ingenuamente, de que o mais importante é não perder de vista os objectivos prioritários, estar presente, deixar-se conhecer e saber esperar. Por outras palavras saber ser (investigador) e saber estar, deixando que o “habitus” científico actue. Este, “é uma regra feita homem, ou melhor, um *modus operandi* científico que funciona em estado prático segundo as normas da ciência sem ter estas normas na sua origem: é uma espécie de sentido do jogo científico que faz com que se faça o que é preciso fazer no momento próprio, sem ter havido necessidade de tematizar o que havia que fazer, e menos ainda a regra que permite gerar a conduta adequada” Bourdieu (1989: 23).

Ter objectivos significa dar prioridade (ter como Norte) ao que pretendemos estudar e ter consciência de que os “meandros” do processo social de investigação nos colocarão muitas situações de dúvida, avanços e recuos, canseiras e compensações. Se tivermos como objectivo ficar a saber “tudo”, sem sabermos nada, ou muito pouco, então o melhor é prepararmo-nos para uma longa ausência... até, ironicamente, sermos reconhecidos pelos “autóctones” como o seu (deles) investigador “camaleão”. Se temos prazos a cumprir, então o mais avisado é estabelecer objectivos mais pragmáticos.

Estar presente relativiza a questão do tempo de permanência necessário, assim como relativiza a questão se o investigador deve, ou não, ausentar-se do objecto de investigação (leia-se grupo social ou comunidade de acolhimento). É preciso estar presente, não é preciso estar sempre presente.

Deixar-se conhecer é essencial, porque em etnografia (mais ainda do que na investigação sociológica e, reconhecidamente ou não, em todos os outros tipos de investigação científica) o investigador é o principal instrumento de investigação. A subjectividade é relativizada pela conceptualização do objecto de estudo por referência à teoria, como sugerem Bourdieu *et al.* (1999) e Bourdieu (1989), em que a definição de objectivos, a estimação do tempo para a sua concretização e a presença do investigador são elementos obrigatórios dessa conceptualização.

Finalmente, saber esperar. Saber esperar foi a lição maior da nossa experiência, durante a qual tivemos oportunidade de ser precipitados e de sermos pacientes. Como exemplo de precipitação (oportunidades forçadas), tivemos a entrevista com Lídia. É certo que a tínhamos de fazer, mas escusava de ser “forçada” logo ao fim da segunda semana de permanência na ACA. Como resultado, a entrevista foi “seca”, muito mais seca que as conversas espontâneas que mantínhamos e continuámos a manter depois. Como exemplo da segunda, tivemos uma entrevista com um técnico superior da cooperativa responsável pelo sector comercial, que um dia (já no segundo mês de permanência) encontrámos na sede (local onde se desloca apenas pontualmente, pois a sua missão decorre essencialmente junto dos clientes), a qual foi muito mais profícua, embora não tenha sido previamente estruturada; e, claro, por maioria das razões, o já referido convite para assistir à reunião.

O sinal de que soubemos esperar, e de que as coisas estão a correr bem, surge quando começamos a ser “presenteados”, espontaneamente, com material empírico que supostamente nos poderá interessar. É altura de ganhar alento, confiança, e de solicitar outras colaborações que encontremos pertinentes. Este tipo de “amabilidades”, não devem ser confundidos com a simples (embora valiosa) adopção do investigador, são mais do que isso, são sinal da interiorização (que pressupõe a compreensão e aceitação) dos propósitos da investigação e do investigador. Tendo por referência o processo intercultural de investigação etnográfica sugerido por Caria (1999: 31), ter-se-á atingido o estágio de implicação periférica do investigador por parte do grupo, que abrirá portas ao estágio de relativização das desigualdades de poder cultural e simbólico entre investigador e o grupo, em que podem ter lugar episódios de racionalização da cultura e compreensão das razões práticas dos actores.

A redacção de um documento científico obedece a uma ortodoxia bem estabelecida, que conhecemos e respeitámos. Assumimos, no entanto, o recurso a dois “timbres” de registo escrito diferentes, na forma e nos propósitos. O primeiro, tão ortodoxo quanto possível, dedicado aos momentos de descrição, análise e interpretação dos fenómenos observados, especialmente os que têm expressão quantitativa. O segundo, menos formal, às vezes reforçado por expressões originais dos nossos interlocutores e/ou por imagens fotográficas, em que, na medida das nossas habilidades comunicativas, “partilhamos” com o leitor os cenários humanos e naturais que percorremos. Há nesta opção metodológica um propósito de coerência com a abordagem teórica seguida. Se admitimos a revisão do objecto de estudo à medida que decorrem as actividades de investigação, potenciando os ensinamentos do percurso entretanto percorrido; se em função desses ensinamentos vamos introduzindo ajustes criteriosos na própria metodologia, porque haveríamos de terminar o nosso trabalho produzindo um texto hermético e inexpressivo? A ortodoxia do texto científico é um meio para comunicar de forma eficaz os ensinamentos alcançados, não é um fim em si. A pesquisa é uma coisa demasiado séria e demasiado difícil para se poder tomar a liberdade de confundir a rigidez, que é o contrário da inteligência e da invenção, com o rigor, e se ficar privado deste ou daquele recurso disponibilizados pelas diferentes disciplinas (Bordieu, 1989: 26).



## *CAPÍTULO 4*

### *O PAPEL DAS ACA NO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO DE TMAD*

---

Este capítulo é dedicado ao ponto da situação do associativismo e cooperativismo em TMAD. Começamos por esboçar um retrato quantitativo desse fenómeno; de seguida, fazemos eco da perspectiva dos técnicos; por fim, traçamos um retrato qualitativo, que ajuda a consubstanciar os pontos de vista anteriores.

O retrato quantitativo tem por base o inquérito realizado a todas as ACA transmontanas que conseguimos contactar pessoalmente ou por via telefónica. A perspectiva dos técnicos é baseada na meia centena de entrevistas realizadas a técnicos superiores de outras tantas ACA, indagando, designadamente: as principais vantagens e problemas reconhecidos ao associativismo e cooperativismo; a forma como o técnico vê a organização em que trabalha (que faz parte do sector intermédio, ou terceiro sector) por comparação com organizações do sector público e privado; as tarefas desempenhadas e o clima relacional do trabalho do técnico; e o seu grau de satisfação/concordância com as condições de trabalho e resultado do mesmo. Ambas beneficiam do detalhe da informação obtida na fase etnográfica da investigação que realizámos numa ACA.

#### 4.1 – AS ACA EM TMAD, EM NÚMEROS

Em TMAD, inscritas no RNPC, existem cerca de uma centena e meia de ACA: 53 associações, entre as quais 9 são associações florestais; 30 centros de gestão; 40 cooperativas, 8 das quais cooperativas olivícolas; e, 24 adegas cooperativas. Destas, como já dissemos, apenas conseguimos confirmar a existência de 123, correspondendo a 84% do total; as menores taxas de confirmação ocorreram com os centros de gestão e as cooperativas olivícolas, pelas razões apontadas anteriormente. Entre as ACA não confirmadas, com grande probabilidade, muitas existirão apenas no “papel”. O Quadro 4.1 reúne os principais elementos caracterizadores das ACA que conseguimos confirmar, merecendo destaque a diversidade de situações encontradas.<sup>44</sup>

Quadro 4.1 - Elementos caracterizadores das ACA em TMAD.

	Ass.			CG			Coop.			Acoop.		
	μ	Máx.	Min.	μ	Máx.	Min.	μ	Máx.	Min.	μ	Máx.	Min.
Idade da ACA (anos)	*7,7	27	2	*5,4	15	3	*26,7	62	2	*44,6	52	9
Membros fundadores	*16,5	400	4	18,2	48	10	*10,9	1360	9	*27,4	350	10
Membros actuais (ma)	*248,2	3000	17	*168	280	45	*298,4	4383	18	*662,1	2100	300
Técnicos superiores	*1,7	20	0	1,8	5	1	1,4	4	0	*0,9	9	0
Pessoal administrativo	1,2	7	0	0,4	2	0	*0,5	7	0	*2,7	10	0
Pessoal qualificado	0,3	7	0	0,1	1	0	*0,4	10	0	*1,1	8	0
Pessoal não qualificado	0,2	4	0	0,2	3	0	3,9	40	0	*4,3	18	0
Carros	*0,6	16	0	0,1	1	0	0,6	3	0	*0,4	3	0
Veículos especiais	0,5	3	0	0,0	0	0	1,8	11	0	*1,2	3	0
Computadores	*2,3	20	0	*3,2	6	1	*1,8	9	0	*4,6	8	1
ACA s/ téc. Sup. (%)	11			0			32			13		
ma/téc. sup.	*166			*105			*310			*445		
ma/outro pessoal	*308			*143			*59			*55		
Sede própria (%)	18			10			88			100		
Acesso à Internet (%)	88			85			42			93		

Relativamente aos indicadores estudados as diferenças são significativas (Teste de Kruskal Wallis)<sup>45</sup>, para todos excepto para o número de membros fundadores (KW=7,1; p=0,068), o número de computadores pessoais disponíveis (KW=4,5; p=0,214), e o número de técnicos superiores (KW=0,181; p=0,181). Por esta razão os indicadores são estudados e comentados relativamente ao tipo de ACA.

Iniciando pela idade das ACA (KW=47,5; p=0,000), em média, as associações e os centros de gestão foram constituídos há cerca 8 anos e 5,5 anos, respectivamente. Em ambas se verifica alguma variação que é resultado de alguns casos isolados, designadamente: uma associação com 27 anos e duas com apenas 2 anos de existência e um centro de gestão com 15 anos de existência enquanto que os outros variam de 11 a 3 anos. As cooperativas e as adegas cooperativas são muito mais antigas, tendo sido fundadas, em média, há cerca de 27 e 45 anos, respectivamente. As cooperativas apresentam uma variação muito grande, havendo algumas muito antigas (nomeadamente as que derivaram dos antigos gremios da lavoura com mais de meio século de existência) e três fundadas há menos de

<sup>44</sup> Dado que algumas variáveis apresentam observações com valores muito grandes e/ou muito pequenos em relação à média (*outliers*) tornando esta um indicador pouco fiável da realidade, optámos nestes casos por apresentar o Tukey's M-Estimator (média ponderada) que diminui gradualmente de 1 até 0 o peso atribuído às observações de acordo com o aumento da sua distância à média (Vinacua, 1997: 61-62).

<sup>45</sup> Conferir Anexo 3.1.

10 anos. Por seu turno as adegas cooperativas são praticamente todas da mesma época, com a excepção de um único caso com apenas nove anos de fundação. O Gráfico 4.1 ajuda a visionar a disparidade existente. Por fim, de realçar que as adegas cooperativas, que salvo raras excepções se situam na região vitivinícola do Douro, independentemente das vicissitudes por que passaram e passam, representam, desde há meio século, em conjunto com a entreatajuda, o melhor exemplo de organização da sociedade civil agrária e da oposição aos poderes institucionais e privados daquela região tão peculiar de TMAD.

Quanto ao número de associados/cooperantes, os diferentes tipos de ACA apresentam, em média, um número de fundadores próximo do limiar mínimo à fundação (razão pela qual as diferenças não são significativas), variando entre uma e três dezenas de associados/cooperantes. Também se verificam algumas excepções, como é o caso de uma associação que começou com 400 sócios fundadores e uma outra com 200.

Pelo contrário, o número actual de associados/cooperantes diverge de forma significativa consoante o tipo de ACA (KW=32,8; p=0,000) e, exceptuando os centros de gestão, também diverge dentro de cada tipo (cf. Gráfico 4.1).

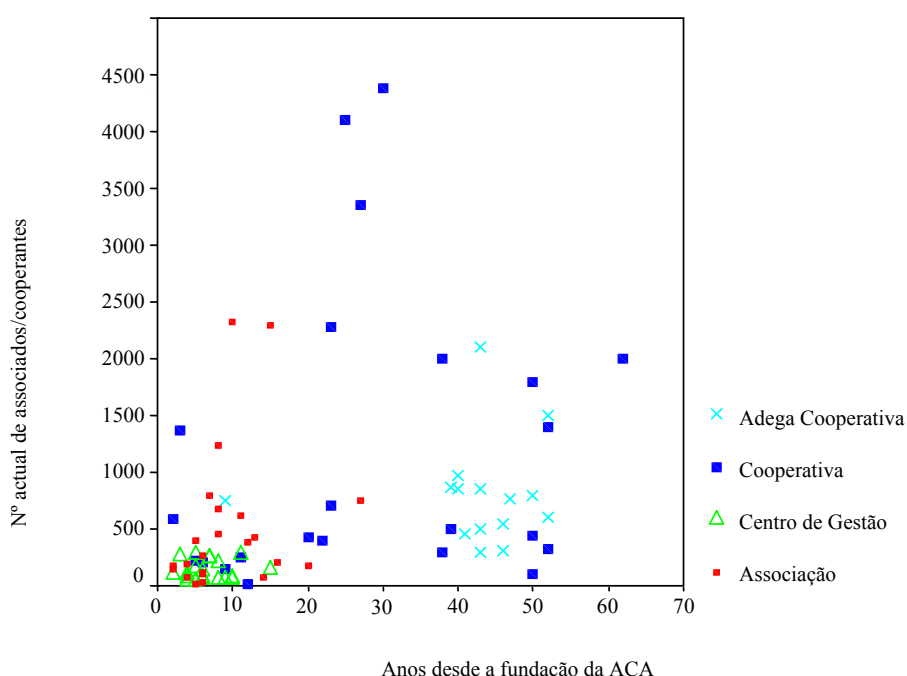


Gráfico 4.1 – ACA por anos de fundação e número actual de associados/cooperantes

As associações têm, em média, cerca de duas centenas e meia de associados, registando-se a existência de três grandes associações, a maior de nível regional, muito activa nos aspectos burocráticos, na formação profissional e também na protecção integrada, sobretudo das zonas frutícolas da Terra Quente e vitícolas do Douro. Os centros de gestão, comparativamente com restantes tipos de ACA, são muito uniformes e situam-se praticamente todos aquém das duas centenas de associados. As cooperativas, com um número médio de três centenas de cooperantes, são o tipo de ACA mais heterogéneo, verificando-se a existência de três subgrupos: a maioria até às cinco centenas de cooperantes (tendencialmente as mais recentes); um grupo mais pequeno variando entre o milhar e os dois milhares e meio; e três grandes cooperativas com mais de três milhares de cooperantes (tendencialmente as que derivam dos antigos grêmios da lavoura), nas quais grande parte dos cooperantes são-no apenas para aprovisionamento de factores de

produção. Finalmente, as adegas cooperativas, que são um grupo também homogéneo, com um número médio de cooperantes próximo das sete centenas; as maiores estão situadas no Douro e dotadas de instalações que lhes permitem manter uma posição no difícil mercado dominado pelas empresas produtoras e exportadoras de vinho. Verifica-se, em síntese, uma homogeneidade relativa dos centros de gestão e das adegas cooperativas, sendo estas bem mais antigas e de maior dimensão; a grande dispersão no tempo e número de cooperantes das cooperativas; e, finalmente, a dispersão das associações quanto ao número de associados.

O número médio de técnicos superiores é próximo de 2 nas associações e centros de gestão, 1,4 nas cooperativas e 0,9 nas adegas cooperativas; regista-se, todavia, a existência de algumas ACA com um número muito superior de técnicos superiores (Gráfico 4.2).

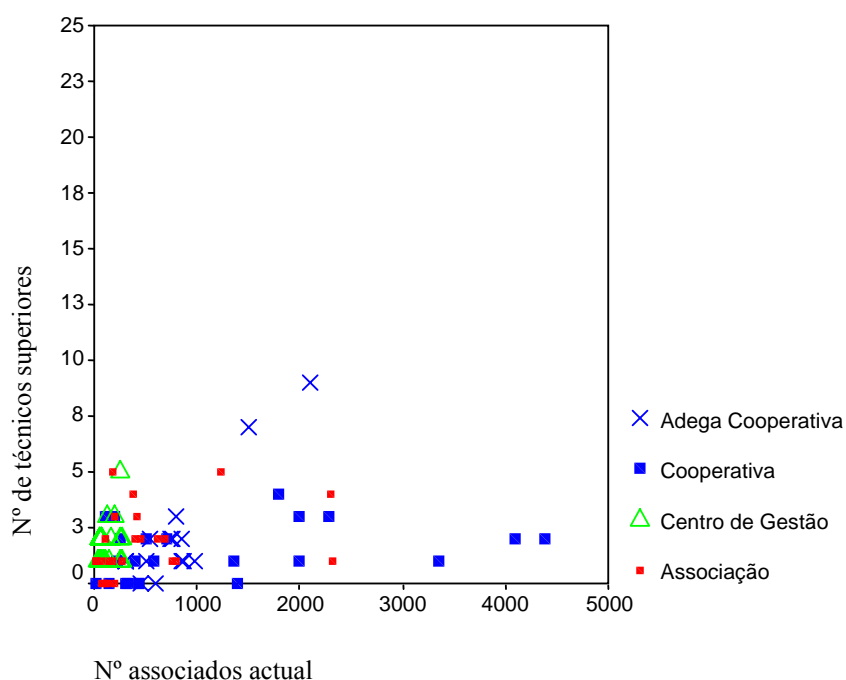


Gráfico 4.2 – ACA por nº. de técnicos superior e número actual de associados/cooperantes

Considerando o número de associados/cooperantes por técnico superior as diferenças já são significativas ( $KW=29,0$ ;  $p=0,000$ ), as cooperativas e as adegas cooperativas exibem rácios mais desfavoráveis. Outro factor de desequilíbrio consiste na proporção de ACA sem técnico superior, destacando-se pela positiva os centros de gestão, que possuem todos pelo menos um técnico superior e, pela negativa, as cooperativas, pois cerca de um terço (32%) não tem técnico superior. Algumas adegas cooperativas “resolvem” o problema estabelecendo avenças com técnicos superiores (enólogos) para apoio técnico especializado, nomeadamente no processo de vinificação e constituição de lotes.

Quanto a pessoal sem formação superior, passa-se exactamente o contrário, as cooperativas e as adegas cooperativas empregam significativamente mais pessoas, sobretudo pessoal não qualificado ( $KW=12,7$ ;  $p=0,007$ ). Quanto a meios informáticos, eles são equivalentes (em valor absoluto) nos diferentes tipos de ACA. Cerca de três quartos das ACA possuem já ligação à *Internet*, destacando-se pela negativa as cooperativas, com apenas 42%. Quanto à posse de sede própria, destacam-se pela positiva as cooperativas e adegas cooperativas e pela negativa as associações e centros de gestão. De igual modo, as cooperativas e adegas cooperativas são as que estão melhor equipadas com veículos.

Em síntese, o panorama relativamente diversificado das ACA explica-se, por um lado, pela maior ou menor capacidade para conquistarem o seu espaço de utilidade (normalmente de âmbito local ou concelhio) num espaço regional (TMAD) “saturado” de ACA e, por outro lado, reflecte as diferenças de génese das organizações, pois, de facto, muitas das cooperativas e praticamente todas as adegas cooperativas são muito anteriores à “reforma” dos anos 80 e algumas delas derivam directamente das antigas organizações corporativas fomentadas pelo Estado Novo. A modernização resultante da “reforma” incidiu mais nos recursos técnicos e materiais e menos na qualificação dos recursos humanos. Por outro lado, as cooperativas e adegas cooperativas requerem equipamento e instalações especializadas inerentes aos processos de transformação e de comercialização dos produtos agrários. Pelo contrário, as missões das associações e centros de gestão são mais do tipo administrativo, burocrático e de apoio técnico, o que as obriga a investir mais em recursos humanos qualificados e meios de informação e comunicação actualizados.

Continuando a descrever as ACA analisamos alguns elementos de caracterização dos seus directores (presidente e dois vice-presidentes, sendo vulgar um lugar de vice ser ocupado pelo tesoureiro) (Quadro 4.2).

Quadro 4.2 – Elementos de caracterização dos directores das ACA em TMAD.

<b>Elementos caracterizadores dos dirigentes das ACA (frequências em %, por ACA e por total de ACA)</b>	<b>Ass.</b>	<b>CG</b>	<b>Coop.</b>	<b>ACoop.</b>	<b>Total das ACA</b>
Formação superior	39	24	29	28	32
12º Ano de escolaridade	14	26	20	15	18
9º Ano de escolaridade	17	24	17	26	20
Ensino Básico	30	28	35	31	31
ACA em que pelo menos um director tem educação superior	63	47	64	57	60
Agricultores	61	75	39	40	56
Técnicos superiores agrários	17	13	13	9	14
Reformados	7	5	20	28	13
Outras profissões	15	7	28	42	18
Homens	96	95	100	100	97
Mulheres	4	5	0	0	3

Cerca de um terço (32%) tem formação superior (incluímos neste grupo os antigos regentes agrícolas equiparados a engenheiros técnicos agrários); outro terço (31%) tem o ensino básico, encontrando-se os restantes nos níveis intermédios. Um estudo da CCRA (1988)<sup>46</sup> aponta para o Alentejo valores da mesma ordem de grandeza dos por nós encontrados para TMAD. Esta nota positiva é reforçada pela existência de pelo menos um director com formação superior em cerca de 60% das ACA.

Por tipo de ACA, o número de dirigentes com formação superior diminui das associações, para as cooperativas e adegas cooperativas e destas para os centros de gestão, porém as diferenças não têm significado estatístico ( $V=0,102$ ;  $p=0,481$ )<sup>47</sup>. Nas associações isto pode dever-se a muitas terem sido promovidas por indivíduos com formação superior agrária (técnicos recém formados, ou técnicos funcionários do Ministério da Agricultura), alguns dos quais passaram a integrar os corpos sociais. Nos centros de gestão, porque a promoção partiu quase sempre de técnicos recém-formados (particularmente bacharéis em gestão de empresa agrícola da ESAB) e, para além disso, a

<sup>46</sup> Neste estudo cerca de um terço de associações e cooperativas estudadas pertenciam ao sector agrário.

<sup>47</sup> Conferir anexo 3.2.

menor presença de directores com formação superior é “compensada” pela presença de técnicos superiores (cf. Quadro 4.1) que, devido à especificidade dos serviços prestados, têm um papel semelhante ao dos directores.

Passando à profissão principal dos dirigentes, predominam os agricultores (cerca de 56% dos casos); o grupo dos técnicos superiores agrários (14%) e o grupo dos reformados tem também alguma representatividade (13%); o grupo que denominamos “outros” inclui várias profissões, com predomínio dos professores e funcionários públicos. Por tipo de ACA, o grau de associação entre o tipo de ACA e a profissão dos dirigentes é baixo mas tem significado estatístico ( $V=0,205$ ;  $p=0,000$ )<sup>48</sup>. Merece destaque a proporção elevada de reformados nas cooperativas e adegas cooperativas, verificando-se que muitos deles são ex-funcionários dos serviços regionais do Ministério da Agricultura, o que reflecte, mais uma vez, a génese destas ACA. No caso das associações, a maior proporção de dirigentes que são técnicos superiores agrários deve-se à razão anteriormente apontada.

Quanto ao género, o predomínio dos homens é esmagador (97%). O afastamento da mulher do dirigismo associativo é, segundo o estudo já referido, extensível à região alentejana (92%), o que indicia tratar-se de um fenómeno nacional. O contraste entre a ausência da mulher no dirigismo associativo e a presença de mulheres técnicas nas ACA, que é de 42,6% (cf. Quadro 5.1) sugere as diferenças sócio-culturais da nossa sociedade, por exemplo, em função das classes etárias (a classe dos dirigentes é mais idosa que a classe dos técnicos) e em função do efeito da educação e do estatuto profissional.

Quanto ao envolvimento activo dos associados/cooperantes nas actividades da ACA, estudámos a participação em assembleias-gerais, acções de formação e em feiras/exposições/concursos (Gráfico 4.3).

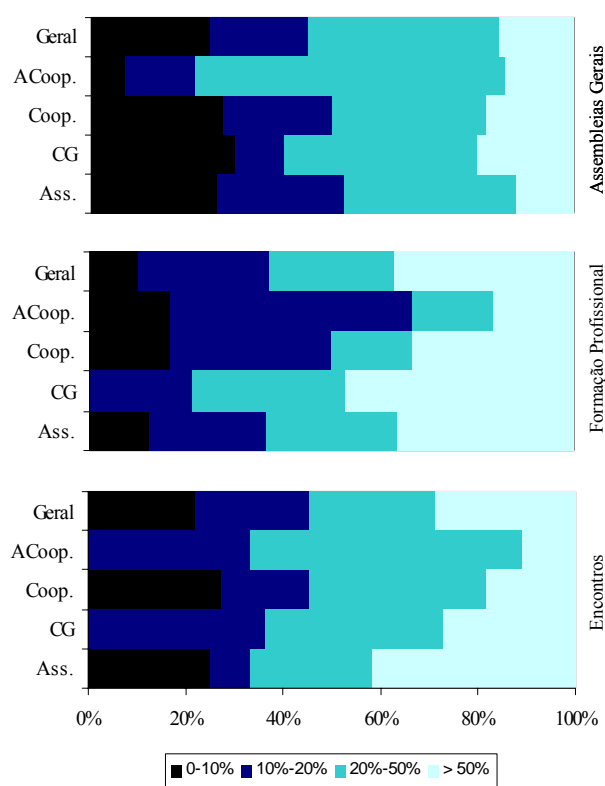


Gráfico 4.3 – Participação dos associados/cooperantes nas actividades das ACA

<sup>48</sup> Conferir anexo 3.3.

Os níveis de participação muito baixo, baixo, baixo/médio e médio correspondem, respectivamente, aos seguintes níveis percentuais de participação: 0-10%, 10-20%, 20-50% e superior a 50%. Tivemos de criar esta escala qualitativa para evitar a confusão com os níveis percentuais das ACA. A maioria dos entrevistados frisava que, embora estimassem que o nível de participação se situava no intervalo 20%-50%, o valor real estaria mais próximo do nível inferior do intervalo, pelo que escolhemos a designação baixo/médio em vez do normal médio.

Embora os níveis de participação dos associados na vida associativa não registem diferenças significativas<sup>49</sup>, assembleias-gerais (KW=3,1; p=0,382), acções de formação profissional (KW=5,2; p=0,157) e encontros (KW=5,0; p=1,74), registam-se algumas tendências que importa notar.

A participação em assembleias-gerais é muito baixa ou baixa em quase metade das ACA (cerca de 45%). Destacam-se, pela positiva, as adegas cooperativas, em que este nível de participação só afecta cerca de 21% destas organizações, o que se deve à importância da presença aquando da discussão dos preços das campanhas e na organização da entrega da uva pelas vindimas.

A participação em acções de formação promovidas pelas ACA é ligeiramente superior, embora se verifique uma participação muito baixa ou baixa em cerca de 37% das ACA. Neste caso, destacam-se pela positiva os centros de gestão, em que o nível baixo só afecta cerca 21% deles e, desta vez pela negativa, as adegas em que o nível muito baixo ou baixo afecta cerca de 67% das mesmas, o que, até certo ponto, confirma o que dissemos anteriormente. Não se deve estranhar estes valores, pois os centros de gestão, e em menor escala as associações, actuam em áreas relativamente novas (comercialização, *marketing*, gestão, contabilidade, etc.), em que a formação dos associados é fundamental. Por outro lado, para o caso dos centros de gestão, a formação profissional é mesmo uma área de actuação “nobre” e também a que mais receitas gera para a organização.

Finalmente, em feiras, exposições e concursos a participação é mais elevada. Comparativamente, as cooperativas e as associações apresentam valores mais modestos de participação. Estes eventos de carácter lúdico/competitivo são extremamente importantes no processo de interiorização dos princípios associativos/cooperativos e também das boas práticas técnico-produtivas. Durante o trabalho etnográfico ouvimos relatos entusiasmados aos criadores que participavam em concursos e que, por via disso, se esforçavam por melhorar as práticas de maneio, nomeadamente: alimentação, condições de estabulação (cuidados com os aprumos, evitar traumatismos, limpeza, etc.) e selecção de reprodutores.

---

<sup>49</sup> Conferir anexo 3.4.

Com este ponto pretendemos dar uma imagem mais aproximada do *modus vivendi* das ACA a partir da perspectiva (que é obviamente parcial) dos técnicos superiores das mesmas que são um dos seus principais actores.

Começámos por desafiar os técnicos a partilharem connosco a sua concepção de associativismo/cooperativismo, não uma definição “académica” mas uma definição construída por si. Poucos foram os entrevistados que arriscaram uma definição construída.<sup>50</sup> Uns refugiaram-se em definições académicas; outros preferiam comentários como, (...) *bem associativismo (ou cooperativismo) como aprendemos que devia ser não há*; outros, ainda, passavam a enumerar as vantagens e os problemas inerentes. Estas reacções serviram para aferir as expectativas do investigador (para nos preparar) para as respostas às questões seguintes.

### 4.2.1 - Missões das ACA

As missões reconhecidas às ACA são as constantes do Gráfico 4.4, podendo ser tipificadas em: missão instrumental, política e mobilizadora.

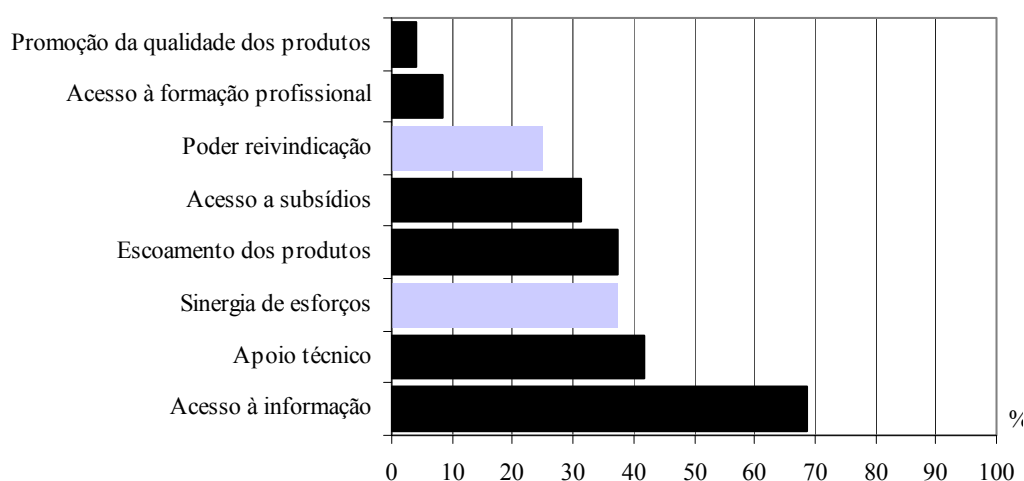


Gráfico 4.4 – Missões das ACA

Dentro da missão instrumental (barras escuras) destaca-se a facilitação do acesso à informação e ao apoio técnico aos agricultores, a preços considerados simbólicos (*Pagam a jóia e pouco mais!*). Os técnicos das ACA que gerem produtos tradicionais protegidos dão ênfase a missão do escoamento e garantia da qualidade dos produtos. No caso das cooperativas e adegas cooperativas, a alusão ao escoamento dos produtos é comumente referida em tom de crítica aos cooperantes que usam estas organizações para, nos anos maus, aí “despejarem” os produtos sem qualquer estratégia comercial digna.

O poder de reivindicação (missão política) e a sinergia e (e a racionalização) de recursos (missão mobilizadora), barras claras, na teoria duas das dimensões mais emblemáticas

<sup>50</sup> Nota metodológica: De facto, quando pensámos o inquérito já esperávamos esta reacção (o que aliás sucedeu na pré-testagem do mesmo), mantivemos porque consideramos que ela seria sempre um bom tónico para as questões mais concretas (vantagens e problemas) que colocaríamos a seguir. O balanço é positivo, pois muito rapidamente os entrevistados começavam a enumerar as vantagens e problemas, de uma forma natural.

do movimento associativo e cooperativo, são referidos de forma modesta, principalmente a primeira. Pensamos que isto se deve mais por “esquecimento” do que pelo facto de não serem reconhecidas como funções essenciais das ACA.

Foram ainda referidos dois aspectos, não reflectidos no gráfico, que confirmam algumas das missões precedentes. O primeiro é o de que através das associações e cooperativas tem lugar uma proximidade entre técnicos e agricultores, jamais existente antes. Esta proximidade, para além de possibilitar o intercâmbio de conhecimentos técnicos, permite que os associados encontrem alguém que conhece os seus anseios e necessidades básicas e que se dispõe a ajudar em áreas do foro social e humano. No sentido inverso, percebe-se que a sabedoria dos associados, técnica e de experiência de vida, é tida, explícita ou implicitamente, como umas das maiores riquezas que os técnicos retiram da sua actividade profissional. São muito bonitas algumas das narrações que ouvimos aos nossos entrevistados quando lhes perguntávamos quais eram as coisas boas que retiravam do seu trabalho. O segundo aspecto, relacionado com o anterior e não menos importante, é o do contributo do associativismo e cooperativismo no desenvolvimento agrário regional, ajudando a sustentar e promover uma fatia importante da economia regional e uma fatia essencial da economia de muitas famílias de TMAD.

#### 4.2.2. – Problemas das ACA

Os principais problemas das ACA em TMAD, apontados espontaneamente pelos nossos entrevistados quando confrontados com a questão colocada de forma aberta, são os indicados no Gráfico 4.5.

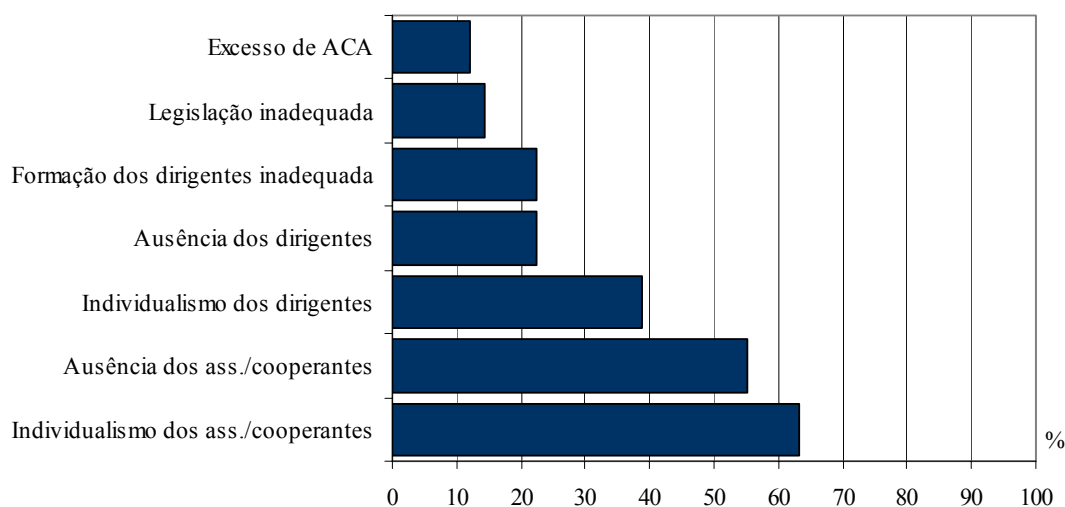


Gráfico 4.5 – Problemas das ACA

O principal problema é o individualismo dos associados, referido por cerca de dois terços dos técnicos.<sup>51</sup> A ausência ou baixa participação dos associados surge como o problema

<sup>51</sup> Foram-nos relatados episódios desesperantes de falta de sentido associativo e cooperativo, como o que contamos a seguir. Alguns criadores nas vésperas de venderem os vitelos para a cooperativa, “enchem” os animais com doses desusadas de cereal em grão com o intuito de estes ganharem mais alguns quilos e obterem mais dinheiro com isso. O problema é que, para além de correrem o risco do animal morrer por acidose (produção excessiva de ácido láctico resultante da ingestão exagerada de alimentos concentrados, sobretudo em amido), fazem com que os animais defequem em grande quantidade, o que causa transtornos no transporte e na espera para o abate. A cooperativa, neste, caso espera um dia ou dois para o animal normalizar e só depois é que procede à pesagem e pagamento conforme. É um caso, mas acontece amiúde, e é revelador de um certo modo de estar e de ser que, infelizmente, é bastante comum.

imediatamente a seguir, com valores da mesma ordem de grandeza. O individualismo dos dirigentes que, por vezes, agem em função do interesse pessoal e de algum protagonismo político (local e regional), surge em terceiro lugar como o problema mais referido e não pode deixar de ser uma extensão do individualismo dos associados. O problema da formação inadequada dos dirigentes (com maior incidência no domínio dos aspectos técnico-científicos) é referido por cerca de um quarto dos entrevistados. Este dado reforça a importância que atribuímos ao nível de formação, inesperadamente elevado, registado em cerca de um terço dos dirigentes associativos e cooperativos (ver Quadro 4.2).<sup>52</sup>

Por fim, o número excessivo de associações e cooperativas e a inadequação do quadro legal que rege as cooperativas (o princípio de um homem um voto é contestado) são problemas relativamente pouco referidos, mas os que o faziam davam-lhes grande ênfase e relacionavam-nos com muitos outros problemas.

Depois de dar a oportunidade aos nossos entrevistados de enunciarem os problemas de forma espontânea, pedimos-lhes a sua posição face a problemas por nós identificados, atribuindo um grau de importância a cada um segundo uma escala ordinal de cinco valores, em que: 1-nulo, 2-baixo, 3-médio, 4-elevado e 5-muito elevado (Gráfico 4.6). Observamos que, em algumas situações, a questão colocada desta maneira “lembrava” e/ou “clarificava” alguns problemas aos nossos entrevistados (por vezes com comentários a respeito, como por exemplo: *Você ainda vê mais problemas do que nós... Humm, é isto é!*).

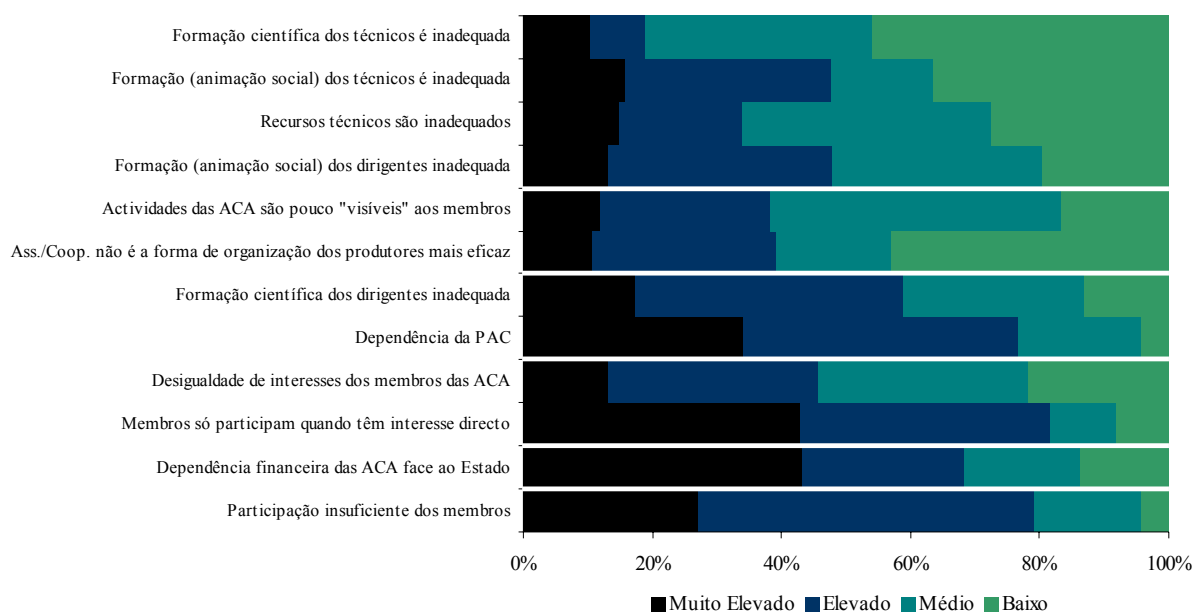


Gráfico 4.6 – Grau de importância atribuído aos diferentes problemas das ACA

As 12 variáveis expressas no gráfico foram submetidas a uma redução factorial pelo método de Análise de Componentes Principais (ACP), tendo sido constituídos seis componentes, ou grupos de problemas segundo o grau de importância atribuído. A estas

<sup>52</sup> Não existe nenhuma contradição entre esta opinião dos técnicos e o nível de habilitação realmente apurado, dado que a questão sobre os problemas era colocada por referência a generalidade das ACA e não a própria ACA do entrevistado. Ainda assim constatamos que, tendencialmente, este problema era mais referido pelos entrevistados em que os dirigentes tinham níveis de habilitações mais modestos.

componentes aplicamos o teste de Kruskal Wallis, para verificar a existência ou não de diferenças com significado estatístico, por tipo de ACA.<sup>53</sup>

Os dados confirmam alguns problemas enunciados espontaneamente e fazem emergir outros. Em termos da incidência dos diferentes problemas por tipo de ACA, só o problema da dependência financeira do Estado tem significado estatístico (KW=9,1; p=0,028). As cooperativas e sobretudo as adegas cooperativas “sentem” menos este problema quando comparadas com as ACA com estatuto associativo. Isto deve-se, provavelmente, à consideração da actividade comercial das ACA com estatuto cooperativo e, no caso das adegas cooperativas, também devido ao facto do sector vitivinícola atravessar um período de expansão. No sentido inverso, o problema da baixa participação dos associados é referenciado de forma muito vincada por todos os tipos de ACA (KW=0,3; p=0,953), sendo seguido, de perto, pelo problema dos associados só participarem quando os problemas lhe disserem respeito directamente (KW=1,3; p=0,723).

Em termos gerais, confirma-se o problema do individualismo dos associados/cooperantes, ao qual é atribuído um grau de importância no mínimo elevado por cerca de 80% dos técnicos. A baixa participação dos mesmos nas actividades das ACA revela valores da mesma ordem de grandeza dos atribuídos ao individualismo. Confirma-se ainda o problema da formação inadequada dos dirigentes, com maior incidência no domínio dos aspectos técnico-científicos, problema que é considerado, pelo menos de elevada importância, por cerca de metade dos técnicos. Este dado reforça a importância que atribuímos ao nível de formação, inesperadamente elevado, registado em cerca de um terço dos dirigentes associativos e cooperativos (ver Quadro 4.2).<sup>54</sup>

Pela sua importância, o individualismo e falta de participação activa dos associados/cooperantes nas actividades das ACA merece alguns comentários adicionais.

A propósito do comportamento cooperativo dos agricultores franceses, Lanneau (1980) falava de um equilíbrio instável em que os agricultores balançam entre a necessidade de preservar o estatuto de produtor autónomo e a necessidade de usufruir das vantagens da cooperação com outros agricultores, aceitando os compromissos inerentes. Curtis (1991: 17-19), acrescenta que as soluções individuais são, em muitos casos, preferidas às soluções que envolvam formas de colaboração, pela razão, simples, de que esta implica sempre compromissos e limites à acção pessoal; a participação nos processos associativos, conclui, tem de ter evidentes vantagens sobre a não participação. Lanneau também observou que os agricultores cooperantes tinham a preocupação de manter sob controlo próprio parte das suas explorações, enquanto outra parte era envolvida nas relações de cooperação.<sup>55</sup> Esta preocupação talhou, na expressão de Lanneau, gerações de agricultores e demorará outras tantas gerações a esbater-se.

A prudência aconselha a um período de experimentação da atitude cooperante que não implique o envolvimento da totalidade dos meios de produção e modos de vida nos

---

<sup>53</sup> A variância explicada pelas três componentes é de 82,9%. Anexo 3.5.

<sup>54</sup> Não existe contradição entre esta opinião dos técnicos e o nível de habilitação realmente apurado, dado que a questão sobre os problemas era colocada tendo como referência a generalidade das ACA e não a própria ACA do entrevistado. Ainda assim, tendencialmente, este problema era mais referido pelos entrevistados das ACA em que os dirigentes tinham níveis de habilitações mais modestos.

<sup>55</sup> Lourenço (1981, 245-269) realça igualmente as formas de equilíbrio da *Mir* russa, do *Ejido* mexicano e do *Kolkhoz* soviético, em que a exploração comum das terras comuns coexistia com a manutenção de propriedades privadas de pequena dimensão.

processos cooperativos.<sup>56</sup> No quadro actual das ACA, os agricultores não têm grande oportunidade de passar por este período de experimentação. Fruto do processo de desenvolvimento da agricultura<sup>57</sup>, as explorações especializaram-se em apenas uma ou duas produções. Assim, frequentemente, os agricultores têm de fazer uma escolha, ou cooperam e implicam nessa cooperação o essencial dos seus recursos produtivos, ou não cooperam e mantêm a sua autonomia produtiva. Ou, então, procuram formas mistas, como tantas vezes acontece na maioria dos fenómenos sociais.

Uma destas formas mistas entre a cooperação e a acção individual é aquilo a que podemos chamar de “protocooperação”. A “protocooperação” é uma atitude de “infidelidade” dos membros das ACA para com a mesma, traduzida pela baixa participação na vida associativa e pela manutenção, em paralelo, de esquemas individuais para o mesmo fim, mesmo quando isso contraria os compromissos estatutários assumidos. Um “protocooperante” é alguém que não se identifica na totalidade com a sua condição de membro de uma ACA e, por isso, não se empenha totalmente na persecução dos objectivos desta.<sup>58</sup> Talvez o equilíbrio instável de que falava Lanneau ainda encontre reflexo no comportamento actual de muitos agricultores. O que mudou foi a forma de manter esse equilíbrio. No primeiro caso, a partição da exploração em uma parte autónoma e outra parte empenhada em formas de cooperação, no segundo caso, porque esta forma já não é possível, a “protocooperação”. Embora não explique tudo, verifica-se alguma relação entre o individualismo e o problema da desigualdade de interesses em jogo, ambas as variáveis foram “colocadas” na mesma componente. Isto é concordante com a ideia de “protocooperação”.

Passando aos problemas que os técnicos não apontaram espontaneamente mas que, quando “lembrados”, lhe atribuem grande importância, temos o caso da dependência financeira das ACA face ao Estado (pela via de subvenções indirectas pagas aos associados) e a pouca autonomia estratégica face à PAC. Pensamos ainda que o primeiro seria bem maior se alguns técnicos (sobretudo os mais novos) se apercebessem dessa via e não pensassem apenas em ajudas financeiras directas às ACA.

No sentido oposto, isto é, problemas aos quais os técnicos atribuem pouca importância temos, por um lado, a falta de recursos materiais e técnicos como causa de todos os males e, por outro lado, a confiança na eficácia da forma organizacional associação e cooperativa

---

<sup>56</sup> Referindo-se ao agricultor do Barroso, PORTELA (1992, 6) define-o como sendo “ (...) um produtor cauteloso face às incertezas de cariz institucional e avesso a grandes riscos comerciais, não é propriamente um conservador desatento a oportunidades “viáveis”, isto é, adaptáveis ao seu sistema produtivo”. RIBEIRO (1997: 475-476) reforça esta opinião, referindo que “a precariedade de recursos, aliada às múltiplas vulnerabilidades que o sistema produtivo exhibe e que também atravessam algumas das poucas alternativas a que fora dela têm podido aceder, proíbe-lhes exporem-se, de modo deliberado, a riscos que não caibam na sua, geralmente reduzida, capacidade de suportá-los, sob pena de comprometerem os frágeis equilíbrios em que assenta a origem dos seus rendimentos”.

<sup>57</sup> A especialização resultante deste processo é resultado da intercepção de fenómenos distintos e interdependentes, como as pressões do mercado e político-institucionais, a modernização tecnológica e a desertificação humana e o envelhecimento do interior rural registado na segunda metade do séc. XX.

<sup>58</sup> Devemos a José Portela (comunicação pessoal) um exemplo paradigmático desta situação, que é o de um produtor de leite de Trás-os-Montes que possuía seis vacas leiteiras e foi um dos elementos que mais pressionou os serviços oficiais para a instalação de uma sala colectiva de ordenha mecânica (SCOM) na sua aldeia. Depois de instalada a SCOM só ordenhava nela duas das suas seis vacas, o que causou estranheza e indignação. Convidado a explicar a sua atitude, o mesmo adiantou que, desta forma, num cenário possível de posterior encerramento da SCOM (que depositava pouca confiança no operador da SCOM), continuaria a ter possibilidade de escoar a sua produção através das duas outras empresas a quem vendia o leite das quatro vacas restantes. Ou seja, desta forma este produtor mantinha relações comerciais com três empresas diferentes que recolhiam leite na zona.

para ajudar no desenvolvimento agrário de TMAD no quadro político-institucional e de mercado actual, desde que, como ressaltam, sejam associativismo e cooperativismo a sério. Esta confiança deve-se à pequena escala produtiva regional e ao atraso tecnológico e empresarial da região, isto é, sem o esforço das ACA nas questões da comercialização, informação e apoio burocrático, a maioria dos nossos agricultores estava completamente desamparada.

#### 4.2.3 –As ACA face às organizações públicas e privadas

Estudámos a forma como os técnicos vêem as ACA por comparação com as organizações do sector público e privado (Gráfico 4.7).<sup>59</sup> As seis variáveis expressas no gráfico foram submetidas a uma redução factorial pelo método ACP, obrigando à extracção de três componentes, designadamente: funcionamento e performance da ACA, comportamento dos associados e a forma de atendimento aos associados. Recorrendo ao teste de Kruskal Wallis verificámos a não existência de diferenças com significado estatístico em relação aos diferentes tipos de ACA (KW= 5,7; p=0,127; KW=3,4; p=0,331 e KW=6,5; p=0,091, respectivamente).<sup>60</sup>

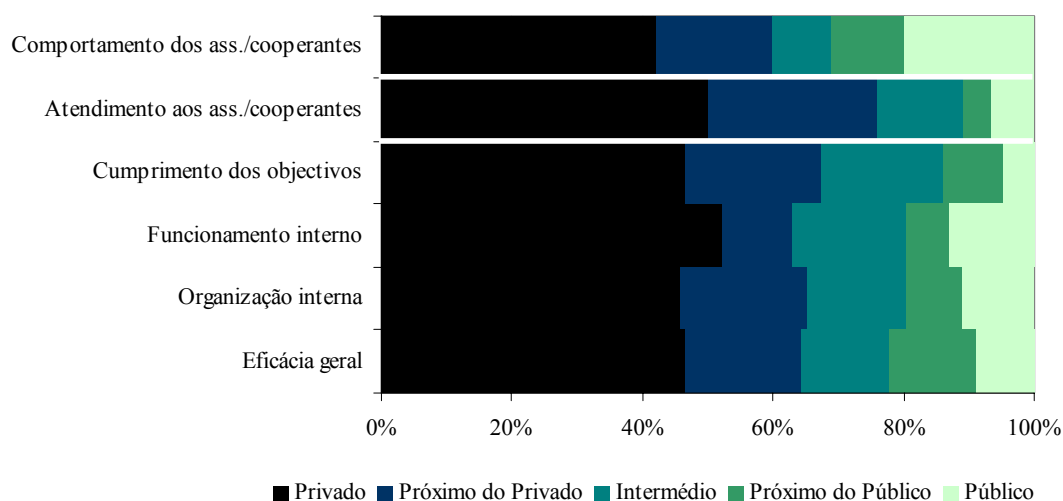


Gráfico 4.7 – Comparação das ACA em relação a organizações públicas e privadas

Assim, os técnicos das ACA vêem-nas como organizações privadas (cerca de 50%), ou próximas do sector privado (cerca de 60%), o que é congruente com muitas outras posições expressas pelos técnicos, designadamente sobre a procura constante de incremento da eficácia e do desenvolvimento das associações e cooperativas. É curioso notar como é muito pequena a percentagem de técnicos que classifica as ACA como organizações do sector intermédio (inferior a 20% em qualquer dos indicadores estudados), o que pode ser explicado por duas ordens de razões: porque, de facto, as organizações não evidenciam essas características, ou porque o conceito de sector intermédio é vago e relativamente desconhecido ou, ainda, por ambas as razões.

O estudo etnográfico subsequente permitiu-nos confirmar os três últimos indicadores do gráfico e compreender melhor o verdadeiro significado do comportamento dos

<sup>59</sup> Reconhecemos a subjectividade da questão, no entanto, a maioria dos entrevistados recorreu à sua experiência com os organismos públicos do Ministério da Agricultura e com empresas privadas ligadas ao sector agrário o que, julgamos, introduz alguma objectividade nas opiniões emitidas.

<sup>60</sup> A variância explicada pelas três componentes é de 91,3%. Anexo 3.6.

associados/cooperantes e do atendimento aos mesmos. Assim, quando os técnicos referem atendimento do tipo praticado nas organizações privadas (ou próximo do privado), querem de facto dizer que os associados/cooperantes são tratados com o máximo de atenções possível (é aqui que entra a componente de “apoio social”), tendo em vista, antes de mais, a manutenção do “cliente” (associado/cooperante) mas também a elevação da sua atitude associativa/cooperativa e do seu desempenho técnico. É, já se vê, uma estratégia de manutenção da “utilidade” da ACA num quadro de competitividade (entre ACA e outras organizações privadas), isto é, uma estratégia de sobrevivência organizacional. Já quando se referem ao comportamento dos associados/cooperantes do tipo dos clientes das organizações privadas (ou próximas desse comportamento) está subentendida uma certa cultura de exigência (em relação aos serviços/produtos que a ACA fornece) e de desprendimento em relação às outras obrigações associativas. Quando referem que o comportamento dos associados/cooperantes é mais próximo do de utente de serviços públicos referem-se, na verdade, a um certo “acanhamento”, receio até, de se dirigirem às ACA para resolverem os seus problemas; algo que, infelizmente, na opinião dos técnicos, tem a ver com as más experiências que esses mesmos agricultores vivem quando se dirigem a alguns serviços públicos do sector agrícola mas não só. O episódio da “Latinha de Biscoitos”, mais adiante descrito, é um exemplo perfeito.

#### **4.2.4 -Modus vivendi das ACA**

##### **4.2.4.1 - Tarefas realizadas pelos técnicos**

O leque de tarefas desempenhadas pelos técnicos das ACA é muito vasto e diversificado. Talvez por isso, os técnicos, num misto de desabafo e de orgulho, comecem por responder: *Tudo! Nós aqui fazemos de tudo...*<sup>61</sup>. Entre essas tarefas temos:

1. Trabalho administrativo: inclui o atendimento aos associados/cooperantes, a gestão da comunicação e da informação da ACA com outras entidades, a componente administrativa-burocrática das tarefas técnicas, como a manutenção e actualização de ficheiros, documentação, entre outras;
2. Apoio técnico no campo: muito vulgar entre as ACA que desenvolvem programas de protecção integrada e as que trabalham com raças autóctones e ainda as de âmbito florestal; parte deste apoio tem lugar no gabinete do técnico, mas aí é classificado (pelos técnicos) como atendimento e geralmente centra-se nos aspectos legal-burocráticos; embora a designação apoio técnico predomine, alguns técnicos também designam este conjunto de tarefas como trabalho de extensão;
3. Concepção de projectos de investimento: é uma tarefa que pode ser decomposta em tarefas parciais de diferente índole como o estudo das condições técnico produtivas (estudo de terrenos e outros activos das explorações; estudo de documentos); concepção do estudo técnico e do estudo económico-financeiro; acompanhamento e facilitação do processo legal-burocrático que enquadra o projecto; execução da componente administrativa; acompanhamento do processo de aprovação e, em caso positivo, o acompanhamento da implantação do projecto.

---

<sup>61</sup> Viríamos a compreender o verdadeiro significado desta resposta no decurso do trabalho etnográfico (cf. ponto 3.1.3), quando se tornou clara a importância da versatilidade (ou polivalência) dos técnicos, qualidade essencial tendo em conta as circunstâncias em que, no geral, decorrem as actividades das ACA.

4. Candidaturas aos subsídios: preenchimento dos formulários oficiais; despacho dos mesmos para as entidades receptoras; facilitação, quando necessária, do processo de obtenção dos documentos de acompanhamento das candidaturas. Estas tarefas são classificadas como tarefas técnicas (devido ao rigor necessário para tirar o máximo partido das ajudas sem incorrer em ilegalidades) e também tarefas administrativas, devido à tramitação burocrática inerente;
5. Coordenação e monitorização da formação profissional, a maioria desempenha apenas tarefas de monitorização de acções de formação profissional efectuadas no âmbito das ACA respectivas (formador), porém, alguns assumem também a coordenação da mesma. A coordenação inclui: selecção dos formandos e dos formadores; acompanhamento das actividades pedagógicas; elaboração do dossier pedagógico e do dossier financeiro (sujeitos a fiscalização frequente); avaliação das acções. Fora do âmbito das acções de formação profissional, mas de certa forma complementares, têm lugar acções de sensibilização dos associados/cooperantes para questões tão diversas como: subsídios, higiene e segurança no trabalho agrícola, educação ambiental, entre outras;
6. Contabilidade e gestão das explorações agrícolas: tarefa reservada aos centros de gestão ou então às associações e cooperativas com secção de contabilidade e gestão, consta de: contabilidade simplificada das explorações agrícolas e/ou, em alguns casos, a contabilidade financeira; a realização dos “Conselhos de Gestão”, nos quais se discutem os resultados técnicos e financeiros obtidos pelas explorações; em alguns casos estes conselhos de gestão (colectivos) são substituídos e/ou complementados por aconselhamento individual. Tal como a tarefa precedente, esta é composta por uma componente técnica e por uma componente administrativa; a manutenção das contabilidades pressupõe algum (muito) trabalho durante o ano de acompanhamento dos registos de produção e organização da documentação; o preenchimento e entrega das declarações do IVA e do IRS ou IRC também são facilitados;
7. Acções de animação e informação: incluindo uma gama muito diversificada de tarefas como a organização de concursos, exposições, feiras, encontros/convívios, reuniões; coordenação e edição de revistas e/ou boletins informativos, os quais são particularmente importantes para a divulgação de informação, sistemas de avisos, prazos de candidaturas às ajudas, entre outras. São tarefas composta por componentes técnicas e administrativas, mas são normalmente classificadas de tarefas de animação e, mais raramente, de extensão.
8. Administração, gestão e desenvolvimento da ACA, inclui as tarefas administrativas e técnicas inerentes à existência social e legal da organização, assim como o delineamento, concepção, elaboração e implantação de acções estratégicas de desenvolvimento dos recursos e das actividades organizacionais. É nestas tarefas que ganha grande expressão o “jogo” de actores entre os técnicos e os dirigentes das ACA. A administração da ACA inclui, obviamente, a preparação e realização dos actos sociais estatutários, como as reuniões dos órgãos sociais e das assembleias-gerais, podendo, caso se justifique, o técnico, enquanto tal, participar das mesmas;
9. Coordenação de técnicos e funcionários: tarefa que está muito relacionada com a precedente, devendo-se o destaque ao facto de exigir dos técnicos capacidades cognitivas e relacionais (afectivas) necessárias a gestão e coordenação de recursos humanos e do trabalho em equipa. É normalmente desempenhada pelos técnicos

mais antigos (não necessariamente os com maior formação académica) da ACA, podendo desempenhar ou não qualquer cargo de direcção da mesma;

10. Registo zootécnico e identificação animal: conjunto de tarefas de índole técnica, administrativa e legal-borucrática que, no caso do registo zootécnico, implica a identificação, classificação e registo dos animais no Livro Genealógico da raça respectiva, assim como a identificação e registo no sistema SNIRB;
11. Gestão da produção, transformação e comercialização: igualmente um conjunto de tarefas de índole técnica, administrativa e legal-borucrática, desempenhada pelas ACA com actividade comercial, designadamente as cooperativas e adegas cooperativas, muito comuns aos técnicos (enólogos; responsáveis pelos lagares de azeite cooperativos, responsáveis pelas secções de compra e venda de algumas cooperativas; daquelas ACA que gerem marcas DOP ou IGP). Inclui a gestão e coordenação de pessoal, materiais e equipamento; de stocks de factores e de produtos; de carteiras de clientes; de sistemas de distribuição;
12. Experimentação e investigação: tarefa desempenhada sobretudo por enólogos, pelos que desenvolvem trabalhos de protecção integrada e ainda pelos técnicos envolvidos e/ou responsáveis pelas raças animais autóctones. Em alguns casos, trata-se de programas de experimentação e investigação em parceria com instituições do Ensino Superior e do Ministério da Agricultura; noutros casos, são iniciativas individuais de experimentação e de investigação, destinadas a resolver problemas práticos, por exemplo: adaptações e desenvolvimento de soluções ao nível da tecnologia de vinhos, desenvolvimento de processo de protecção integrada e desenvolvimento de novos produtos;
13. Representação da ACA: umas vezes em substituição dos dirigentes das ACA, outras vezes acompanhando estes por motivos técnicos.

Pedimos aos técnicos para tipificarem as tarefas em: técnicas, gestão, administrativas, animação e outra. De uma forma geral, os técnicos não tiveram grande dificuldade em proceder a esta questão, no entanto registaram-se hesitações ou discrepâncias que devemos registar, designadamente: as tarefas de extensão rural são consideradas pela maioria como tarefas técnicas, porém alguns preferem inclui-las nas tarefas de animação social ou então tratá-las individualmente; a formação profissional é largamente vista como uma tarefa técnica, embora alguns prefiram tratá-la individualmente; a coordenação da formação profissional é vista como uma tarefa técnica/administrativa/de gestão. Tendencialmente, verifica-se, que os técnicos enólogos são os mais restritivos no que respeita às tarefas que classificam como técnicas, reservando-as para as relativas às operações de produção e de tecnologia dos vinhos; pelo contrário, os menos restritivos são os técnicos envolvidos na protecção integrada e os ligados às raças autóctones.

Ressalvando que as tarefas reais são constituídas por todos, ou alguns, destes tipos de tarefas (é mais apropriado falar em componentes de tarefa em vez de tipos de tarefa) e ressalvando que o dia de trabalho normal tem mais do que as habituais oito horas diárias, os técnicos estimam da forma expressa no Gráfico 4.8 a repartição do tempo pelas diferentes componentes de tarefa.

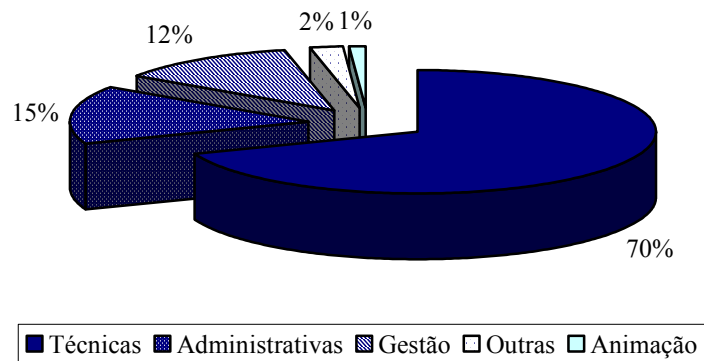


Gráfico 4.8 – Repartição do tempo do técnico segundo as diferentes componentes de tarefas

Mais de dois terços do tempo (70%) é dedicado à execução da componente técnica das tarefas; à componente administrativa e de gestão são dedicados 15% e 12%, respectivamente. A componente animação e outras são residuais, no entanto, o valor encontrado para a componente animação está subestimado, porque diz respeito apenas a tarefas que os nossos entrevistados reconhecem como tal: concursos, feiras, exposições e convívios. Existe uma componente de animação social “diluída” na realização das outras tarefas, que alguns dos nossos entrevistados reconhecem mas são incapazes de mensurar. Alguns consideram-na igualmente como componente técnica, ou então denominam-nas como tarefas de extensão, em ambos os casos porque na sua execução mobilizam conhecimentos específicos: *Alguma coisa do que aprendemos na sociologia e/ou extensão rural... na altura não percebíamos a razão destas disciplinas no nosso curso, mas agora faz-nos jeito.* Também durante o trabalho etnográfico verificámos que esta tal componente de animação social diluída incluía ainda o que classificamos (nós) como “apoio social” ou “cuidado”.

#### 4.2.4.2 – Clima relacional

Estudámos o clima relacional das ACA tendo como indicadores os princípios orientadores das relações profissionais dos técnicos com os colegas, com os dirigentes e com os associados (Gráfico 4.9). Os cinco “princípios” da parte inferior do gráfico, embora com valores distintos, são comuns aos três tipos de relações. Pelo contrário, os cinco “princípios” da parte superior do gráfico são exclusivos a cada tipo de relação.

No caso da relação entre técnicos (barras mais escuras), ela assenta na amizade (por vezes como sinónimo de camaradagem) e na solidariedade, ambas melhor traduzidas pelo pensamento de um entrevistado: *Temos de nos amparar uns aos outros;* têm ainda importância, por esta ordem, o profissionalismo, a sinceridade/honestidade, a educação/respeito e a confiança.

A propósito da relação entre técnicos, um caso que merece destaque é o da relação profissional entre os técnicos das adegas cooperativas e o adegueiro. O adegueiro, geralmente sem formação superior, podendo ter ou não qualificação profissional para além da prática, é o indivíduo que melhor conhece os cantos da casa, tanto no sentido literal da expressão – manhas e artimanhas das instalações e equipamentos (da adega), como no sentido figurado – conhece as pessoas, os cooperantes sobretudo, e tanto pode

ajudar a construir uma imagem positiva do técnico como pode, pura e simplesmente, desacreditá-lo. A construção de uma relação profissional profícua entre o técnico e o adegueiro, tem subjacente a clarificação e assunção do estatuto e o papel de ambos, o que, por vezes, obriga a um ajuste organizacional e funcional, real e/ou simbólico. O técnico deve levar em consideração (eventualmente solicitar) as opiniões e sugestões do adegueiro, racionalizá-las em termos de conhecimento abstracto e partilhar essa racionalização com o mesmo. Deste encontro do conhecimento abstracto com o conhecimento implícito, gradualmente, o primeiro, ganhará supremacia nos processos de tomada de decisão, sobretudo nos processos de índole técnica. É essencial que emane uma ideia de ganho e não de perda, que o adegueiro sinta que a partilha de conhecimentos e de responsabilidades compensa a perda de alguma autonomia e protagonismo.

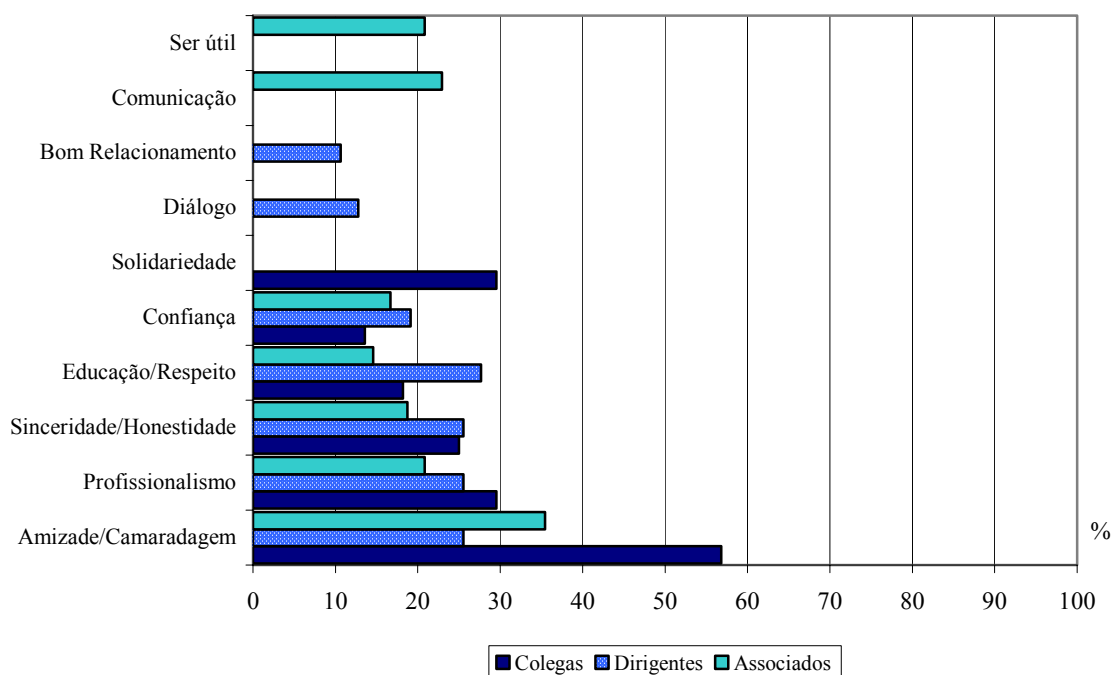


Gráfico 4.9 – Princípios orientadores da relação dos técnicos com outros actores das ACA

Por sua vez, a relação entre técnico e dirigentes parece ser conseguida à custa de uma “mistura” equilibrada de diferentes princípios, em que para além dos igualmente invocados nas outras relações ganha protagonismo a educação/respeito e emerge o bom relacionamento e o diálogo. Finalmente, na relação entre técnico e associados destaca-se ainda a amizade, mas emerge a importância concedida à comunicação e ao sentido de utilidade ou de ajuda. Merece a pena detalhar algumas particularidades semânticas reveladoras de um sentido contextual (indexalidade) muito preciso. Vejamos alguns exemplos: “comunicação” (para os associados) *versus* “diálogo” (para os dirigentes); o par “ser útil” (para os associados) *versus* “solidariedade” (entre colegas).

A escolha do termo “comunicação” indicia o extremo cuidado dos técnicos em fazer-se entender e entender os associados. Esta compreensão mútua é vital por duas ordens de razões: porque facilita a partilha do conhecimento; porque em certas situações (compromissos financeiros, possibilidades de acesso ou de perda de subsídios, por exemplo) a decisão técnica é acrescida da responsabilidade social e humana, devida à dificuldade que alguns associados exibem para compreenderem as implicações dos

procedimentos legais e político-institucionais a que estão sujeitos. Por sua vez, o termo diálogo reflecte o desejo dos técnicos verem a sua competência profissional e intelectual reconhecida numa situação em que pressupõe alguma paridade entre os interlocutores, no que respeita à compreensão dos assuntos. A propósito, detectámos três casos de ausência de diálogo (e mau relacionamento) entre técnicos e dirigentes, com resultados pessoais e profissionais devastadores para os técnicos e para o normal desenvolvimento da actividade organizacional. No que respeita ao par “ser útil” (para os associados) *versus* “solidariedade” (entre colegas), em ambos está implícito o sentido da ajuda, e a exacta escolha da expressão ser útil, uma vez mais, em nossa opinião, reflecte o reconhecimento das “fragilidades” dos associados.

Assim, parece que a amizade e o profissionalismo são os desideratos (princípios) finais almejados pelos técnicos na construção da sua relação profissional. Uns referem-no explicitamente, outros invocam os princípios essenciais ao seu alcance (elementos intermédios) em que a amizade e o profissionalismo são o produto final de um processo relacional complexo fundado na sinceridade/honestidade, educação/respeito, confiança, solidariedade, camaradagem, diálogo e comunicação. A pequena dimensão das ACA concorre para que assim seja, proporcionando a interacção intensa entre actores, à “escala humana”, em resultado da qual os indivíduos podem ver e reflectir sobre as consequências da sua atitude e comportamento.

Concretizando um pouco a questão anterior, indagámos quais eram as “coisas positivas” que os técnicos retiravam da sua actividade profissional (Gráfico 4.10).

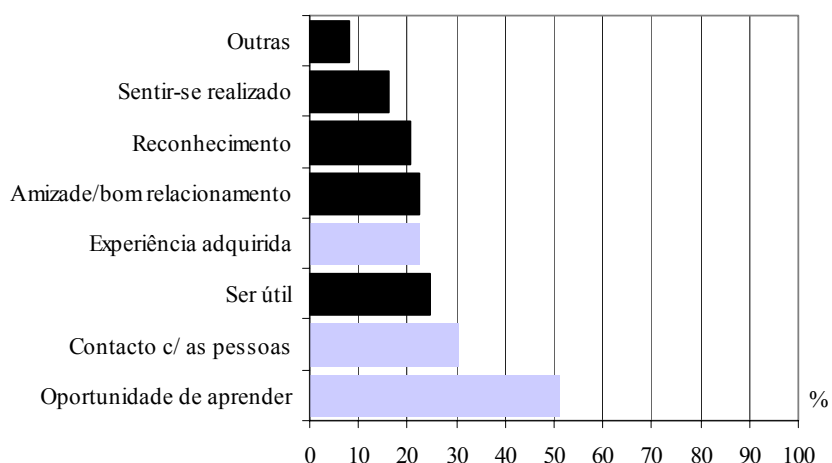


Gráfico 4.10 – Coisas positivas que os técnicos retiram do seu trabalho na organização

Deparamos com respostas de diferente natureza, porém, merece destaque o facto de mais de metade dos técnicos referir a oportunidade de aprender e a importância concedida à experiência profissional e de vida e ao contacto com as pessoas que este trabalho propicia (barras claras). Na sua opinião, todos os dias se aprende coisas do âmbito técnico (conhecimento implícito sobretudo, mas também do conhecimento abstracto) do âmbito sociocultural e económico e do âmbito das relações humanas. É um processo de engrandecimento profissional e também pessoal, sentido, valorizado e convictamente explicitado nas narrativas que os técnicos fazem do seu percurso profissional e pessoal. É também uma expressão muito clara de que a fase de socialização profissional está a seguir o seu decurso tão marcante e marcada como o havia perspectivado Dubar. Vejamos alguns exemplos dessas narrativas, nas palavras dos próprios: *Era muito tímida e este trabalho ajudou-me a desenrascar...; No campo aprendemos as dificuldades, nem sempre o que*

*lemos é verdade, com eles [associados] aprendemos o que é real, desde que vim trabalhar para aqui estou a tirar outro curso...; A aprendizagem do que é o associativismo e do profissionalismo aos produtores a devo, as pessoas de idade ensinam-nos muito em termos de relações humanas e também em termos técnicos, por exemplo: uma boa vaca deve ter a “rabadela” alta e a “venta” pequena...; Também é importante aprender os erros que os produtores fazem, pois aprendendo o que eles estão a fazer mal, mais que não seja, serve para sabermos como intervir...*

Em conformidade, o sentido de utilidade, o reconhecimento, a amizade e o sentido de realização pessoal são igualmente invocados e com alguma facilidade se pode anuir a favor da sua importância nesse mesmo processo de socialização.

#### 4.2.5 – Satisfação/concordância com as condições e relevância do trabalho

Por fim, questionámos os técnicos quanto à satisfação/concordância com as condições de trabalho e relevância do mesmo (Gráfico 4.11). As oito variáveis expressas no gráfico foram submetidas a uma redução factorial pelo método ACP, obrigando à extracção de quatro componentes. Tendo-se procedido depois a aplicação do teste de Kruskal Wallis para analisar a existência ou não de diferenças com significado estatístico dos quatro grupos de satisfação em relação aos diferentes tipo de ACA<sup>62</sup>.

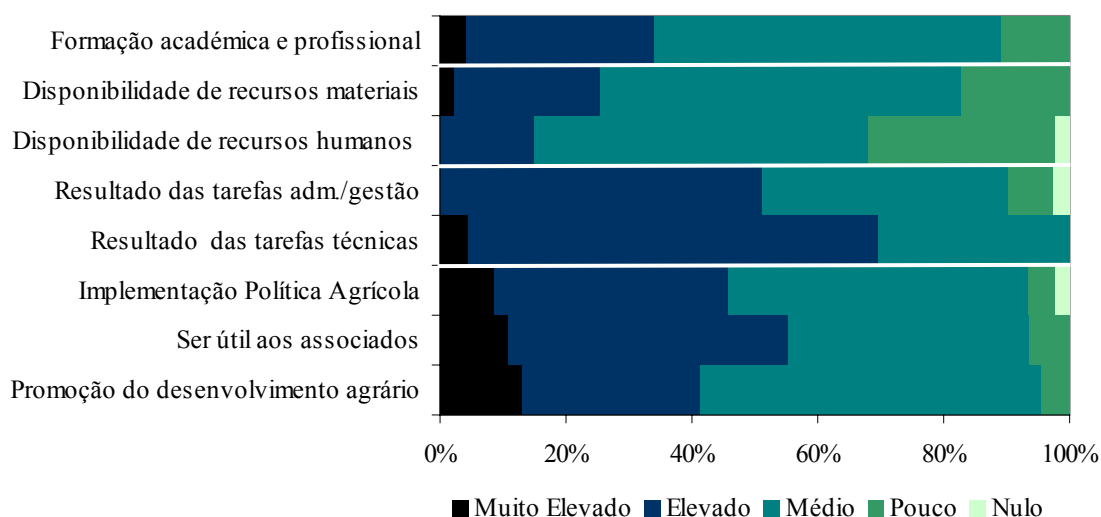


Gráfico 4.11 – Satisfação/concordância com as condições de trabalho e relevância do mesmo

Não se registam diferenças com significado estatístico por tipo de ACA relativamente à satisfação com o contributo das ACA, com o resultado das tarefas realizadas, com os recursos disponíveis e com a preparação académica e profissional (KW= 1,7; p=0,642; KW=2,1; p=0,558; KW=2,3; p=0,507 e KW=6,6; p=0,085, respectivamente).

No geral predomina uma certa satisfação pois, para a maioria dos indicadores, o grau de satisfação reparte-se entre o elevado e o médio. A satisfação com o contributo das ACA para a promoção do desenvolvimento agrário, ajudar os associados a cumprirem as obrigações da política agrícola e para ajudar a resolver os problemas individuais dos associados, é elevada para cerca de metade dos técnicos e no mínimo média para praticamente todos, o que devemos interpretar como um sinal de confiança no papel das ACA e do próprio desempenho profissional dos técnicos. Este último aspecto é confirmado, aliás, pelo nível de satisfação dos técnicos em relação ao seu desempenho

<sup>62</sup> A variância explicada pelas três componentes é de 75,9%. Anexo 3.7.

profissional, particularmente o resultado das tarefas técnicas e reparte-se igualmente entre o nível médio e o nível elevado.

Quanto à satisfação com os recursos disponíveis, é apenas mediana para a maioria. O maior descontentamento verifica-se em relação aos recursos humanos disponíveis, não pela falta de técnicos mas sim de pessoal administrativo que se possa encarregar das tarefas administrativas, libertando os técnicos para aquilo que mais desejam fazer, que são as tarefas técnicas.

A satisfação com a formação académica e profissional é mediana para a maioria e elevada para pouco mais de um terço dos técnicos. O descontentamento advém, sobretudo, da componente prática dos cursos.

A nossa permanência na associação permitiu-nos tomar consciência do grau de complexidade das actividades de uma organização deste género; algo que transparecia das entrevistas, mas cuja real dimensão só se pode apreender na partilha do quotidiano profissional. Desta experiência reunimos informação que, para além do valor descritivo, ajuda a conferir sentido, isto é a indexar, a informação recolhida pelas entrevistas.

Optámos por descrever a situação verificada, quer na associação M quer na cooperativa M, dada a sua total interligação funcional e estratégica. A cooperativa M deriva de uma antiga cooperativa polivalente da região, fundada em 1978, e que se encontrava em situação de falência. A “nova” cooperativa tem em funcionamento apenas a secção – Agrupamento de Produtores, para comercialização da marca DOP em questão, sendo este o motivo principal da sua reactivação em 1995. Embora entidades distintas, com corpos sociais distintos e uma base social que não coincide na sua totalidade (dos 750 associados da associação apenas cerca de 200 são membros da cooperativa, sobretudo os de maior dimensão e mais jovens), poder-se-á dizer que ambas partilham recursos, objectivos e estratégias. A associação chama a si a representação dos interesses dos associados e o apoio técnico aos mesmos, a cooperativa, por sua vez, ocupa-se da comercialização (neste caso, recolha dos animais vivos, transformação e distribuição). Este esquema é vulgar entre as ACA e advém da necessidade de proceder à comercialização da produção (interdita à figura jurídica da associação); noutras situações a figura jurídica de cooperativa pode ser substituída pela do agrupamento de produtores ou outras sociedades.

#### 4.3.1 - Recursos materiais e humanos

A associação M e a cooperativa M têm uma sede comum, que funciona num Posto Zootécnico do Ministério da Agricultura. As instalações incluem um estábulo que acolhe o grupo de testagem de bovinos e o parque de equipamento e de viaturas. A associação tem uma delegação nas instalações da ESAB, que serve de base à brigada técnica de Bragança. A cooperativa é accionista do matadouro “Terra Fria Carnes” em Bragança, no qual trabalha em permanência um técnico superior da cooperativa (pequeno gabinete junto a parte terminal da linha de abate) tendo a seu cargo o controlo de qualidade (desde a condução dos animais na manga de abate até à inspecção da higiene da carcaça) e a gestão de *stocks* (recolha de animais vivos e distribuição das carcaças). O parque de viaturas da associação inclui: 1 jipe, 2 comerciais ligeiros e 1 misto e 1 ligeiro de passageiros. A cooperativa possui: 1 viaturas pesadas e 1 ligeiras de transporte de animais vivos, 1 viatura frigoríficas pesada e outra ligeira, 1 misto de passageiros e 1 ligeiro de passageiros.

O corpo técnico é constituído por 13 elementos, 9 dos quais com formação superior, predominantemente na área da produção animal (Quadro 4.3).

A predominância de técnicos superiores, no dizer dos responsáveis de ambas as organizações, permite, e justifica-se, pela necessidade de polivalência nas tarefas cumpridas por cada elemento; para além disto, há casos de indivíduos que mudam de funções, como os dois técnicos superiores responsáveis pela transformação e comercialização da carne da cooperativa M, que antes integravam as brigadas de campo da associação M.

A ideia chave é a da flexibilidade de funções; (...) *quem não é polivalente não pode sentir-se bem a trabalhar aqui*, disse-nos um elemento da associação M logo no primeiro dia do nosso

trabalho na associação. Assim, embora haja lugar a distribuição de tarefas e à coexistência de diferentes níveis de qualificação profissional, é frequente observar-se o trabalho de equipa em torno da mesma tarefa (por exemplo, o boletim mensal da associação, as pesagens dos animais, entre outras), assim como, quando tal é necessário, a execução de tarefas menos exigentes do ponto de vista técnico-científico, por parte dos elementos mais qualificados da associação.

Quadro 4.3 – Recursos humanos: funções e qualificações

Funções	Qualificação	Asso./Coop.
“Director Geral” - Secretário Técnico do Livro Genealógico	Lic. Eng. Zootécnica e Mestre Extensão e Desenvolvimento Rural	Asso./Cooperativa
Administrativa/Burocráticas: base dados do SNIRB e do LG, boletim informativo, investigação, experimentação, projectos, atendimento, etc.	Bach. Produção Animal -1 Secundário - 1 *Lic. Zootecnia -1	Associação
Brigadas Técnicas: apoio técnico, identificação, inscrição e classificação de animais, formação.	Lic. Tec. Prod. Animais -1 *Lic. Zootecnia-1 *Lic. Eng. Ambiente e Território -1	Associação
Equipa de apoio à transformação e comercialização	Lic. Zootecnia -1 Bach. Prod. Animal -1 Bach. Contabilidade e Administração-1	Cooperativa
3 - Auxiliares técnicos		Ass./Cooperativa

\* Contrato anual;

A eficácia organizacional assim conseguida é imprescindível face à diversidade e complexidade das actividades cumpridas os recursos humanos e materiais empregues, sobretudo os primeiros, não sobram. Esta ideia vai de encontro à opinião geral dos técnicos, que consideram as ACA como organizações próximas às do sector privado em termos de organização e funcionamento interno.

#### 4.3.2 – A base social da associação e da cooperativa

Relativamente aos associados, a característica mais marcante é a idade avançada da maioria (Gráfico 4.12).

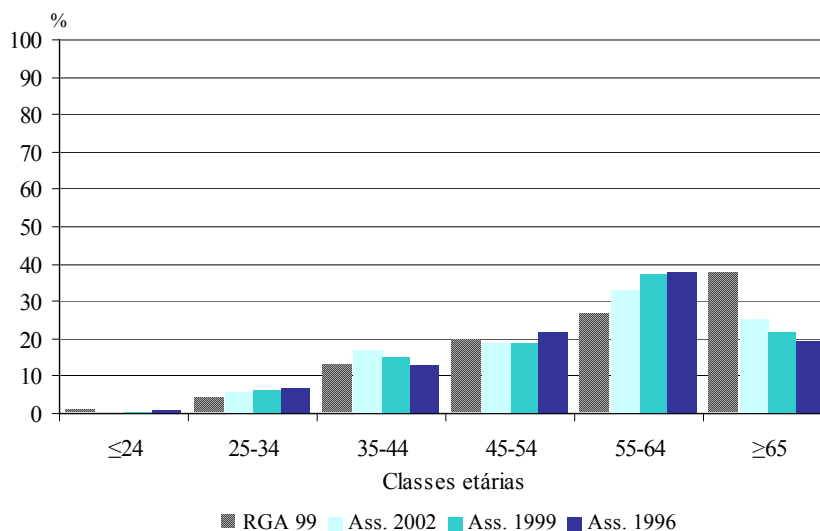


Gráfico 4.12 – Estrutura etária dos associados da associação M

As classes etárias acima dos 55 anos são as mais representadas; a distribuição etária dos associados de M, por outro lado, reflecte a situação geral dos agricultores de TMAD (RGA 99). Verifica-se ainda a diminuição do número de associados em todas as classes etárias desde 1996. Ao envelhecimento juntam-se as limitações físicas de alguns, em resultado da idade, da doença e da não observação das regras de higiene e segurança no trabalho. Caracteriza-os a dificuldade em lidar com a burocracia que “inunda” a sua actividade e um certo sentimento de isolamento manifestado por muitos. A precariedade das condições de estabulação de muitas explorações e a precariedade das habitações e das aldeias do Planalto estão presentes, lembrando-nos o abandono a que a região foi deixada no que ao desenvolvimento diz respeito.

Por outro lado, os associados caracterizam-se por uma grande diversidade, em termos etários (Gráfico 4.12) e da dimensão do efectivo (Gráfico 4.13) e, ainda, das condições técnico-produtivas, sistemas de produção (intensivo, semi-intensivo e extensivo), situação familiar, nível de investimento (com e sem projecto) e estado de espírito (entusiasmados, expectantes, retraídos).

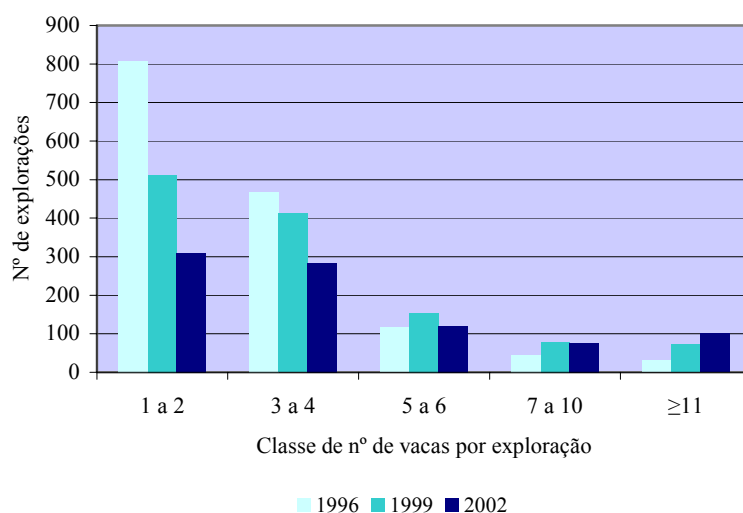


Gráfico 4.13 – Número de explorações por dimensão do efectivo (vacas reprodutoras)

Uma boa oportunidade de observar o comportamento dos associados surgiu aquando da cobrança das quotas (de associado) em atraso, tarefa que, com o aproximar do final do ano civil, recaiu sobre os elementos das brigadas de campo<sup>63</sup>. Esperávamos ouvir opiniões (desabaços, considerações, apreciações, etc.) dos associados sobre, por exemplo: os serviços proporcionados pela associação e a razão de ser ou não ser associado. Assim aconteceu, quer os que pagavam quer os que não pagavam acabavam sempre por “justificar” a sua atitude. Os que pagavam, normalmente, faziam algumas “queixas” sobre o custo de vida geral, o custo dos serviços e a complicação da “papelada”. Os que não pagavam invocavam razões como: o abandono da actividade; a desistência de continuar a manter os animais da raça M no LG; “confusões” familiares e jogo do “empurra” sobre a propriedade dos animais e a responsabilidade de pagamento das quotas; impossibilidade de contactar directamente o associado em causa; contacto

<sup>63</sup> Devemos dizer que mantivemos sempre reserva (auto-imposta) em acompanhar o técnico de campo nesta missão, só o fazendo em situações em que a cobrança surgia no seguimento de outra tarefa, como por exemplo a brincagem ou pesagem dos vitelos. A razão da reserva advém do facto de entendermos que a natureza da situação é já por si suficientemente delicada quando decorre entre técnico e associado e que a nossa presença poderia introduzir dificuldades adicionais.

realizado e promessa de pagamento posterior; dificuldades financeiras para proceder ao pagamento no momento. Esta argumentação confirma e/ou revela uma série de problemas, que passamos a enunciar:

Abandono gradual da actividade: que pode ocorrer em resultado da idade avançada de muitos criadores, que inexoravelmente fará diminuir a base social no curto médio prazo; ou pela opção por animais de outras raças de carne consideradas mais produtivas, persistindo a dúvida no espírito de muitos criadores se devem criar Mirandesas, ou Cruzados, ou Charolês.

Excesso de burocracia: levando alguns criadores a optar por manter os animais mas “verem-se” livres das obrigações burocráticas da inscrição no LG (leia-se, poder beneficiar dos apoios das raças autóctones); ouvimos, a propósito, uma expressão muito elucidativa – “(...) antes não era preciso papelada nenhuma, agora dá mais trabalho um vitelo que um filho, ele é isto, ele é aquilo...”.<sup>64</sup>

Dúvida (real ou “conveniente”) quanto à propriedade do capital e quanto à responsabilidade dos compromissos: os projectos realizados em nome dos filhos, titulares que desenvolvem outras actividades profissionais, são situações comuns que se adequam mal aos compromissos associativos e cooperativos, assim como aos compromissos legais e institucionais.

O valor do dinheiro (em moeda): independentemente do valor em causa e da disponibilidade financeira de cada um, o pagamento das quotas significa, na maioria das vezes (alguns criadores optam por autorizar o desconto correspondente aquando da venda de algum vitelo efectuada através da associação), a saída de dinheiro em moeda, facto que é sempre evitado pelos agricultores. Por outro lado, dada a relativa “incompreensão” do sistema (leia-se papel do associativismo e cooperativismo), subsiste, em alguns casos, a ideia de que o serviço prestado pelas ACA é do Estado, e que, portanto (outra incompreensão), deveria ser gratuito. Finalmente, a complexidade burocrática que envolve a actividade agrária, leva a que os agricultores sejam (tenham de ser) “clientes” de vários serviços pagos (ACA, privados, estatais), o que pesa sobre a parca economia das explorações, sobretudo se tratar de explorações que se dedicam a várias actividades produtivas; emergindo daqui outro problema, que é o do excesso de organizações e a desarticulação de funções entre elas.

Relativamente aos associados/dirigentes, verificámos o esforço dos presidentes da associação e da cooperativa para acompanhar as actividades das mesmas; num caso, o presidente, reformado, permanecia quase que diariamente no gabinete próprio existente na sede; no outro caso, grande agricultor, tal não acontecia, mas as visitas à sede eram ainda assim frequentes. Por outro lado, é evidente a confiança que os directores depositam no técnico que coordena as actividades das duas ACA, algo que é assumido por ambas as partes; este último aspecto é congruente com muitas situações que nos foram relatadas nas entrevistas. Realçamos ainda a forma frontal e mobilizadora com que os elementos das direcções aceitaram fazer o balanço das actividades e combinar a estratégia a seguir em conjunto com todos os funcionárias de ambas as ACA. Ao contrário da precedente, não encontramos eco de prática semelhante nas entrevistas, bem pelo contrário, aliás. Por fim, a constatação do óbvio, os dirigentes são eles próprios associados

---

<sup>64</sup> Esta é uma forma simples de “escapar” aos sistemas abstractos pois, prescindindo dos subsídios estes criadores livram-se de uma série de obrigações e compromissos. Porém, o “escape” é parcial, por um lado, porque há sistemas de adesão obrigatória (SNIRB, por exemplo) e, por outro lado, porque prescindindo do subsídio, em princípio, estes criadores perdem competitividade face aos seus congéneres. Os sistemas abstractos têm braços longos, como se vê.

e/ou cooperantes, simplesmente, no geral, dentro destes pertencem ao grupo daqueles que se procuram inteirar das condições em que o associativismo e cooperativismo actua e do seu papel na construção do desenvolvimento agrário e da sociedade rural.

#### 4.3.3 – Sistema de comunicação interna e externa

O sistema de comunicação interna e externa das organizações pode revelar muito da natureza e performance das mesmas. No caso que estamos a estudar isso verifica-se de forma muito nítida.

A comunicação externa, isto é, aquela que a associação mantém com outras entidades referenciadas na figura 4.1, processa-se essencialmente pela via escrita através dos formulários oficiais exigidos pelo enquadramento legal da actividade agrária, nomeadamente: os formulários do SNIRB (modelos: 241/DGV, 242/DGV, 253/DGV e 255/DGV); do LG através da elaboração de um relatório trimestral de actividades acompanhado do respectivo pedido de ajuda (modelo: IFADAP - 0023.000613 -1/2), ambos enviados à DRATM para posterior encaminhamento para a DGV; e os do Sistema de Ajudas do INGA e Medidas Agro-Ambientais.<sup>65</sup> Em termos de registos do LG, são mantidos em suporte informático e em suporte de papel: o Livro de Nascimento (LN) que, na prática, é o arquivo dos CCP; e o Livro de Adultos (LA), que é um livro próprio.

A complexidade burocrática, por vezes, leva a erros e imprecisões que carecem de correcção. No caso do SNIRB, merece destaque o seu nível de automatização via Internet ([www.snirb.pt](http://www.snirb.pt) – linha com acesso codificado), que permite a rápida concretização (prazo de sete dias com tolerância até um mês) de várias acções: identificação e inscrição dos bovinos nascidos; constante actualização do registo do efectivo (mortes, transferências, nascimentos, partos); e detecção de erros e imprecisões que despoleta a imediata correcção das mesmas, através da emissão automática de mensagens de alerta, as quais depois a associação dá resolução. No caso da resolução não estar ao alcance da associação, esta elabora um processo que o encaminha para o núcleo de SNIRB do INGA.

No que respeita à comunicação interna (que inclui a comunicação com o corpo de associados), as formas encontradas são muito mais variadas, fazendo uso de diferentes canais, tais como: contacto pessoal, telemóvel, correio, circulação de formulários internos, boletim informativo mensal, cada qual com diferentes utilizações e pertinências.

Dado o seu efeito comunicacional e de interligação, descrevemos em primeiro lugar o cartão de comunicação de cobertura (CCC) e o cartão de comunicação de parição (CCP). Estes modelos internos do LG “passam” por vários elementos da associação: associados, brigadas técnicas e responsável pela base de dados. O CCC e o CCP (que são bilhetes postais já endereçados à associação) são distribuídos aos associados anualmente, conforme o número de vacas que possuem.

O CCC tem como objectivo identificar a genealogia da futura cria, sendo especialmente importante a identificação do progenitor masculino. O CCC pode ser enviado pelo correio ou entregue em mão aos técnicos das brigadas de campo. Em alternativa, o criador pode comunicar directamente com a associação por via telefónica (é a forma mais usada), sendo

---

<sup>65</sup> **Sistema de Ajuda do INGA:** Culturas Arvenses, Co-financiada, Prémio ao Bovino Macho, Vacas Aleitantes, Prémio ao Abate, Indemnizações Compensatórias. Representa cerca de 15 dias de trabalho a tempo inteiro por um técnico, todos os anos. **Medidas Agro-Ambientais:** Med. 5.1 - Raças Autóctones, Med. 3.3 - Lameiros, Med. 1.6 - Pastagens, Med. 3.4 - Olival e Med. 3.5 Pomares Tradicionais. Representa cerca de 30 dias de trabalho a tempo inteiro por um técnico, mas de cinco em cinco anos, salvo alguma excepção.

em consequência preenchido o correspondente CCC. Os CCC são arquivados e só voltam a ser utilizados em situação de dúvida sobre a paternidade do vitelo.

O CCP também é preenchido pelo criador aquando da parição e pode ser enviado à associação pelos mesmos meios que o CCC, porém, neste caso, a via mais usada é a postal. No caso de se verificarem incorrecções, o cartão é entregue às brigadas de campo para as correcções devidas aquando da próxima visita à aldeia do criador em causa.

Ambos os cartões, para além de integrarem a base de dados do LG e do SNIRB, acabam, indirectamente, por criar um fluxo comunicacional entre associados, as brigadas técnicas do campo e os elementos responsáveis pela componente administrativa e burocrática. Daqui resulta a interligação de esforços e a aquisição de um certo sentido do todo do sistema. A ligação é ainda promovida e potenciada pelo contacto telefónico permanente (telemóvel) entre as brigadas e a associação, que permite resolver, no momento, situações de dúvidas, por exemplo: vacas aprovadas ou não no livro de adulto, cotas actualizadas, datas de cobrição e de parição, etc.

A ligação com associados, além do contacto telefónico e das visitas mensais das brigadas de campo, é promovida pela emissão e distribuição (postal) do Boletim Informativo – “Mirandesa”, o qual já vai no número 62. No presente ano este boletim passou a ser editado mensalmente, apesar dos custos elevados, quer em termos materiais quer em termos de recursos humanos, na fase de redacção e de distribuição. O seu conteúdo inclui: pequenos artigos de divulgação técnica e social; notícias de eventos da associação, como assembleias, concursos, acções de formação, entre outros; e, para além disto, edita o mapa de campo das brigadas de campo, no qual consta a data e hora em que a brigada visita as aldeias no mês seguinte. Em algumas ocasiões pudemos constatar, no terreno, que os criadores tomam sentido aos avisos do boletim: *“Vimos no jornal que vinham cá hoje...”, ou “Ontem liguei-lhe para saber quando vinham brincar porque este mês não mandaram o jornal”*.

Ainda a nível interno, restrito aos elementos das direcções (que acompanham mais de perto a actividade da ACA) e funcionários, predomina um ambiente comunicacional saudável e eficaz. É evidente a prática de uma política de porta (do gabinete) aberta, facilitadora das constantes interacções que a natureza compósita das tarefas obriga. Estas observações são coerentes com a importância atribuída pelos técnicos à amizade e companheirismo entre colegas de trabalho e ao respeito e profissionalismo que devem “temperar” as relações entre técnicos e os directores (cf. Gráfico 4.9).

Isto não é incompatível com uma certa especialização das tarefas, a qual existe de forma bem vincada, simplesmente, as diferentes especializações encontram-se eficazmente interligadas. Em situação de alteração da rotina, determinada por picos de trabalho específico, ou ausência forçada de algum elemento, é frequente assistir-se à conjugação de esforços, ou à “substituição” de um companheiro de trabalho, respectivamente.

Isto não quer dizer que não ocorram desajustes, ou desacordos, entre os técnicos em relação a distribuição de tarefas, à interligação das mesmas e até remuneração auferida. Durante a nossa permanência teve lugar uma reunião geral entre as direcções da associação M e da cooperativa M e todos os funcionários para proceder a ajustes de tarefas, reconhecimento e correcção futura de erros cometidos e a esclarecimentos sobre a situação profissional (e condições de trabalho) dos funcionários. A reunião foi “promovida” por um elemento do corpo técnico que coordena toda a actividade da associação e cooperativa. Criando este espaço de diálogo, onde todos foram convidados a expor o seu ponto de vista relativamente às causas e formas de resolver os “desajustes”

verificados, foi colocado um ponto final a um certo ambiente de mau estar que se começava a instalar entre alguns elementos do corpo de funcionários.<sup>66</sup>

#### 4.3.4 - Relações inter-institucionais

A associação M desenvolve relações institucionais com diversas entidades do campo agrário representadas (Figura 4.1). A integração vertical processa-se em quatro níveis distintos: a base social constituída pelos criadores (agricultores), os quais podem ou não ser associados de M; o nível de organizações de 1ª ordem, onde estão representadas as ACA; o nível organizacional confederação e federação; por último, o nível estatal.

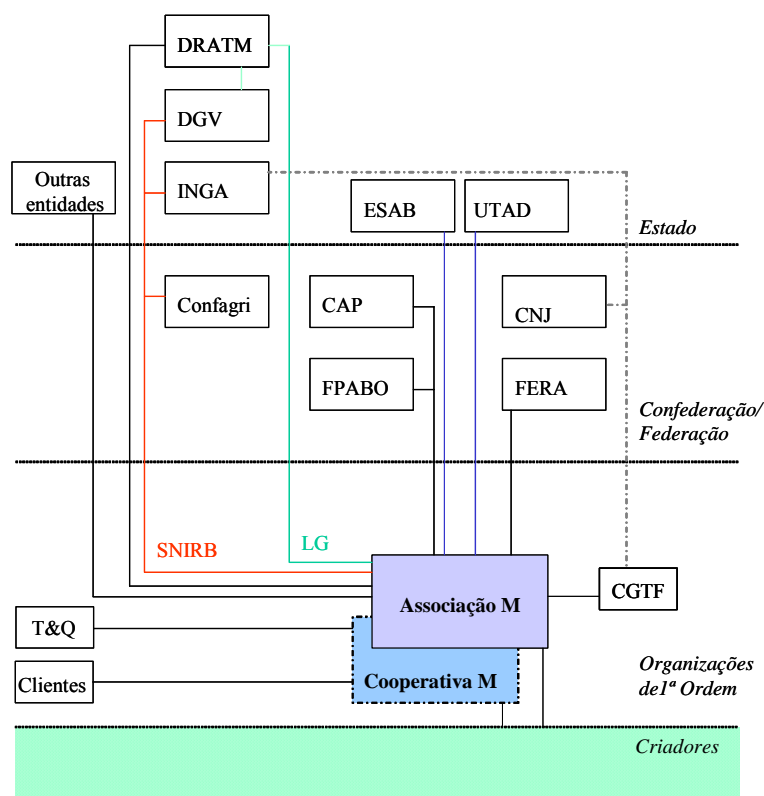


Figura 4.1 - Relações inter-institucionais da associação M<sup>67</sup>

<sup>66</sup> A preparação e decurso da reunião evidenciaram alguns bons princípios organizacionais e comunicacionais. A reunião antecedeu o tradicional “Almoço de Natal”, que reúne dirigentes e funcionários de ambas as ACA. Por outro lado, embora não saibamos se o facto ocorreu de forma pensada, ou não, antes do início da reunião propriamente dita teve lugar um episódio muito interessante. Na segunda-feira seguinte era necessário enviar o boletim do mês de Dezembro para aos associados, faltava dobrar e colocar nos envelopes o que iria obrigar à ajuda de todo o pessoal para o cumprimento atempado da tarefa. Surgiu então a ideia de se aproveitar a espera pelo início da reunião para o fazer. De repente estávamos (também ajudámos) cerca de doze pessoas, entre funcionários e dirigentes todos a dobrar e encartar os boletins, numa demonstração de “flexibilidade” e de sentido de equipa, atributos que haveriam de ser frequentemente invocados durante a reunião a propósito de outros assuntos.

<sup>67</sup> Legenda: DRATM - Direcção Regional de Agricultura de Trás-os-Montes; DGV-Direcção Geral de Veterinária; INGA-Instituto Nacional de Garantia Agrícola; Confagri-Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL; ESAB-Escola Superior Agrária de Bragança; UTAD-Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro; CAP-Confederação dos Agricultores de Portugal; FPABO-Federação Portuguesa de Associações de Bovinicultores; CNJ-Confederação Nacional dos Jovens Agricultores; FERA-Federação de Raças Autóctones; T&Q-Tradição & Qualidade; CGTF-Centro de Gestão da Terra Fria; SNIRB-Sistema Nacional de Identificação e Registo de Bovinos; LG-Livro Genealógico da Raça M.

A relação entre a associação M e os criadores, associados ou não, tem lugar através da componente de prestação de serviços técnicos e serviços administrativo/burocráticos, e da componente de representação dos interesses socioprofissionais. A primeira corporiza-se nos procedimentos técnicos e trâmites burocráticos do LG e SNIRB, assim como do sistema de subsídios e projectos; o apoio ao criador de natureza técnico-produtiva (maneio) também ocorre, mas de forma bem mais pontual. A representação dos interesses socioprofissionais decorre um pouco à margem dos criadores e expressa-se essencialmente no âmbito das relações interinstitucionais com organizações congéneres e organismos públicos.

Paralelamente a estas, de forma menos visível mas intensa, tem lugar a componente social nas suas duas vertentes: a animação social através de acções como encontros, reuniões, concursos, etc.; o “apoio social” com ênfase nos aspectos sociais e humanos dos criadores. Esta última vertente da relação técnico-criadores, fica a dever-se à entrada em jogo de condicionalismos como a idade avançada, baixa instrução, isolamento geográfico e humano, precariedade das condições de habitação e de trabalho, entre outras, que obrigam o técnico a mobilizar as suas competências de “assistente social” na sua intervenção técnica. É preciso saber ouvir, é preciso saber escolher as palavras certas, é preciso fazer um “reconhecimento” do estado de espírito e emocional do interlocutor (criador), é preciso lembrar e “processar” muito rapidamente a natureza e o resultado das interacções anteriores entre ambos (técnico e criador) ou qualquer situações ocorrida entre o criador e a ACA.

Quanto às relações da associação com outras organizações congéneres (de 1ª ordem), para além da relação de extrema proximidade (umbilical) entre a associação M e a cooperativa M já descrita, a associação M tem uma parceria formalmente assumida (protocolo assinado em 2 Setembro de 2000<sup>68</sup>) com um centro de gestão da empresa agrícola da região de Bragança. Trata-se de uma estratégia de articulação e especialização de actividades, de complementaridade funcional e territorial, para efeitos de: contabilidade e gestão, formação profissional, elaboração de projectos, sistema de subsídios e ainda apoio às explorações, entre outras. Todos os serviços prestados pelos técnicos de ambas as organizações são efectuados no âmbito das actividades das mesmas, havendo lugar à repartição das remunerações correspondentes entre o técnico envolvido e as organizações de que depende, conforme estabelecido no protocolo.

Existe ainda uma complementaridade de funções com a secção OPP de uma cooperativa de Miranda do Douro, responsável pela emissão (e controlo) da ficha de informação sanitária (mod. 242/DGV) que acompanha os passaportes de identificação dos bovinos emitidos pela associação (mod. 241/DGV).

A cooperativa, entidade gestora da DOP “Carne M”, tem relações técnicas com a empresa T&Q, que é a entidade responsável pela certificação.

A relação entre a associação com as federações/confederações e com o Estado é de natureza complexa e volátil. Complexa, porque existe com três confederações para fins diferentes; volátil, porque é estabelecida e suspensa, mais ou menos, ao sabor de acordos (sobretudo margens de comissões dos serviços prestados) de curto prazo, aparentemente

---

<sup>68</sup> O protocolo estabelecido salvaguarda os interesses de outro centro de gestão (que também opera na região), do qual são também associados alguns dos associados de M. A não consideração desta salvaguarda poderia levar a que um associado de M recorresse aos serviços do centro de gestão com a qual esta tem protocolo em vez de o fazer junto do centro de gestão do qual é associado. Esta salvaguarda está registada no protocolo, ao qual se juntou uma adenda emitida pelo centro de gestão em causa (o segundo), a manifestar o seu conhecimento da situação e concordância.

sem grande evidência de fidelidade. Por exemplo, dado que havia um posto de informação (PI) e posto de atendimento (PA) do SNIRB da CAP, literalmente, do outro lado da rua da associação M, e dado o interesse desta em funcionar como PI e PA, foi conseguido um acordo para esse fim com a CONFAGRI. A relação com as federações (FPABO e FERA) destina-se a “ampliar” o poder de reivindicação das junto das confederações e das entidades oficiais. A FERA tem como objectivo específico defender os interesses específicos dos produtores de raças autóctones, evitando a “diluição” destes interesses específicos no vasto conjunto de problemas da agricultura nacional.

A relação da associação com organismos estatais é também bastante complexa e diversa. Por causa do SNIRB e do LG são mantidas relações estreitas respectivamente com DGV com intermediação ou não do INGA e da DRATM. A natureza desta relação é, sobretudo, a de prestação de serviços ao estado pelos quais a associação é “remunerada”<sup>69</sup>. Com a DRATM, ESAB (IPB) e UTAD estão estabelecidos diferentes protocolos de colaboração em acções de investigação, experimentação, divulgação; merece destaque a relação de grande proximidade entre a associação e a ESAB, traduzida por inúmeros protocolos de colaboração e pela presença nas instalações da ESAB de uma delegação da associação, assim como um núcleo produtor de bovinos da raça M (a ESAB é associada da associação M).<sup>70</sup> A associação tem ainda protocolos estabelecidos com outras entidades, como PNM e os Municípios do solar da raça, sobretudo para acções de divulgação e promoção.

Em síntese, por força das circunstâncias e por estratégia de integração, a associação M mantém uma complexa rede de relações inter-institucionais.

#### 4.3.5 – Relações comerciais

A associação M tem relações comerciais com os fornecedores de bovinos da raça M (vitelos e animais adultos) para abate e comercialização e (através da cooperativa M) com os clientes da marca “Carne M”. Os fornecedores (Gráfico 4.14) rondam o milhar, destes mais de metade são criadores aderentes à DOP.

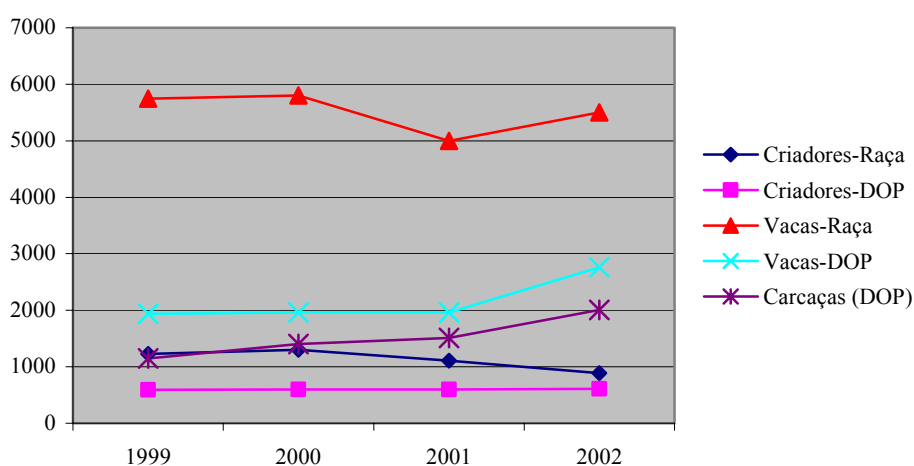


Gráfico 4.14 – Número de criadores, de vacas adultas e carcaças DOP

<sup>69</sup> A prestação de serviços está consubstanciada no estabelecimento de contratos-programa os quais prevêem a execução de um determinado número de tarefas. O pagamento pelo Estado é feito em relação rubricas elegíveis, tais como: deslocações, material, salários.

<sup>70</sup> Situação análoga passa-se entre a UTAD e a Associação de Criadores de Maronês.

Nos últimos quatro anos registou-se a diminuição dos criadores da raça, sendo certo, no entanto, que o seu número no início da década de 90 era superior ao dobro do actual, devendo-se este decréscimo à idade avançada da maioria dos criadores. A diminuição deve-se à conjugação de dois factores. O primeiro é devido ao abandono da actividade pecuária (a idade avançada dos criadores<sup>71</sup>) e, em alguns casos, à opção por outras raças bovinas e/ou à não inscrição dos bovinos da raça M no LG, prescindido, em consequência, dos apoios específicos às raças autóctones. Esta última opção é para evitar burocracias, para escapar ao “abraço” dos sistemas abstractos, não percebendo que outros “abraços” do mesmo sistema os esperam (voltaremos a este assunto mais tarde). O segundo factor, no sentido oposto, nos últimos dois ou três anos verificou-se a adesão de cerca de duas dezenas de novos criadores, ou de criadores (médios/grandes) que aumentaram para o dobro e o triplo os seus efectivos. Estes novos criadores, assim como os que aumentaram os seus efectivos, são relativamente jovens (alguns são mesmo Jovens Empresários Agrícolas). Em consequência, regista-se um aumento, embora ligeiro, do número de vacas da raça. Também em consequência destes movimentos, e por força da acção de promoção da marca DOP junto dos criadores da raça, verifica-se a estabilização do número de criadores DOP e o aumento do número de vacas DOP e consequentemente do número de carcaças DOP comercializadas. É um aumento ligeiro mas sustentado nos últimos quatro anos, facto que tomamos como positivo e indiciador do bom desempenho e aceitação da associação M e da cooperativa M.

Admitindo o abandono gradual dos agricultores mais idosos, admitindo o aumento de produtividade das novas explorações (quando se atingir a estabilização reprodutiva e produtiva do efectivo) e admitindo que os JAE não mudam de ideias (algo que acontece frequentemente) podemos esperar uma estabilização da produção, ou aumento ligeiro, todavia, com a vantagem de serem produtores com mais formação, explorações mais bem dimensionadas e equipadas e a produção menos pulverizada que o actualmente verificado. Admitindo tudo isto, dizíamos, poder-se-á esperar alguma diminuição dos custos operacionais da associação e da cooperativa.

Centrando a atenção na atitude e comportamento dos fornecedores (associados), no Capítulo 2, tínhamo-los posicionado no ambiente transaccional dada a sua relação de com a ACA se assemelhar à mantida pelos clientes das organizações privadas. Em resultado dos episódios que observámos, ou de que tomamos conhecimento, assim como do que ouvimos nas entrevistas, podemos detalhar um pouco mais a natureza desta relação. Verificámos que, para a maioria dos associados (talvez os tais cerca de 80% que não participam regularmente na vida associativa), consciente ou inconscientemente, mantém uma atitude relacional imediatista e sem qualquer preocupação de contribuir para a sustentabilidade comercial e organizacional da ACA. Ora, segundo os doutrinadores do cooperativismo (INSCOOP, 1979: 22) não é aceitável que os membros das cooperativas (e das associações, acrescentamos nós) tenham interesses que sejam contrários ou prejudiquem a organização ou os outros associados/cooperantes. Verificámos, por outro

---

<sup>71</sup> Gostaríamos de salientar que as saídas de campo com as brigadas nos permitiram voltar a contactar de perto, de muito perto mesmo, com a realidade das aldeias transmontanas e com as explorações agrícolas e agricultores. Não deixámos de nos sentir “esmagados” com a precariedade... Encontrámos um novo sentido para o problema do envelhecimento que, na ausência de imagens que falem por si, arriscamos a designar como duplo envelhecimento. Duplo, porque para além de se tratar de pessoas com idade muito avançada, talvez próximo dos 70 anos, muitas são obrigadas (por necessidade ou por hábito) a tratar dos animais (por exemplo agarrar vitelos) em condições de precariedade absoluta no que respeita às condições de estabulação e manejo. Ou seja, as pessoas são idosos porque têm idade muito avançada e ainda se tornam mais idosos porque têm de executar tarefas duras, penosas e perigosas. Como disse um dos técnicos da associação a propósito do problema do envelhecimento: (...) *alguém anda distraído com Trás-os-Montes, quando acordarem, não está cá ninguém.*

lado, o esforço constante dos técnicos e dirigentes para a correcção desta atitude e comportamento, visando a plena integração dos membros mais alienados da vida activa da ACA. Este problema central do associativismo e cooperativismo agrário será adiante tratado com mais detalhe.

Passando aos clientes, estes são de vários tipos e encontram-se distribuídos pela faixa litoral até Lisboa e distrito de Bragança (Quadro 4.4).

Em média (quadriénio 99/02), 40% da produção é escoada pelas grandes superfícies (em número próximo da dezena); 17,8% aos grossistas (em número de 2); 15% aos talhantes da região e 14,4% à restauração da região (no conjunto cerca de 20 empresas); a restante produção, 4,6% é vendida directamente ao consumidor final e 8,4% em outros locais, como feiras promocionais. Como já se disse, a produção anual de vitelos decresceu nos dois últimos anos situando-se, em 2002, na ordem dos 3200 vitelos. Destes, cerca de 2000 (60%) são comercializados através da cooperativa M, sendo os restantes para a recria, ou comercializados por outras vias.

Quadro 4.4 - Carne Mirandesa comercializada, no quadriénio 99/02

	Comercialização da Carne DOP (%)				Média
	1999	2000	2001	2002	
Talhantes	10	15	15	20	15,0
Grossistas	0	2	20	49,2	17,8
Restauração	20	15	10	12,6	14,4
Grandes superfícies	55	51	40	13,8	40,0
Consumidor	5	4	5	4,4	4,6
Outros	10	13	10	0,5	8,4
Na região	70	60	50	30	52,5
Fora da região	30	40	50	70	47,5

A distribuição é assegurada pela cooperativa até à região do grande Porto. No litoral Centro e Sul a distribuição fica a cargo do intermediário da região de Lisboa, que recolhe a carne (embalada a vácuo em peças de 12-15 kg) no entreposto frigorífico dos Carvalhos (Vila Nova de Gaia) até onde é transportada pela cooperativa).

Como se pode observar, a proporção de carne comercializada fora de TMAD tem vindo a aumentar de forma sustentada. Por tipo de “consumidor”, verifica-se a diminuição do escoamento pelas grandes superfícies e o aumento do escoamento via grossistas. As restantes formas mantêm-se estáveis ou registam variações de menor amplitude. Estes desenvolvimentos encontram explicação na estratégia comercial de diversificação da clientela e de expansão da área geográfica de implantação da marca. Subjacente a esta estratégia está uma postura cautelosa de manter várias vias de comercialização abertas, diminuindo assim o risco de dependência em relação a qualquer uma delas.

A produção e comercialização registam ainda instabilidade mensal e instabilidade sazonal (Gráfico 4.15). A mensal, é de pequena amplitude e deve-se essencialmente à escala produtiva reduzida que inviabiliza um ajuste perfeito entre a oferta e a procura como era desejo da associação/cooperativa e dos seus clientes. O facto da curva apresentar oscilações de pequena amplitude no período de maior procura (Maio a Outubro) é sinal de que os vitelos “tirados” mais cedo para satisfazer a procura, obviamente “faltam” no mês seguinte. A instabilidade sazonal é a que causa danos maiores em termos da estratégia comercial. De facto, no período já referido a procura excede a oferta de forma muito pronunciada o que obriga a “arranjar” vitelos, isto é, a contactar os criadores para os “deixarem” sair um pouco mais cedo (com menos peso e, portanto, vendidos por menor preço); pelo contrário, no período de Inverno, por vezes, forma-se uma pequena

lista de espera para os vitelos saírem das explorações e já são os criadores a pedir à cooperativa para lhes “tirar” os vitelos

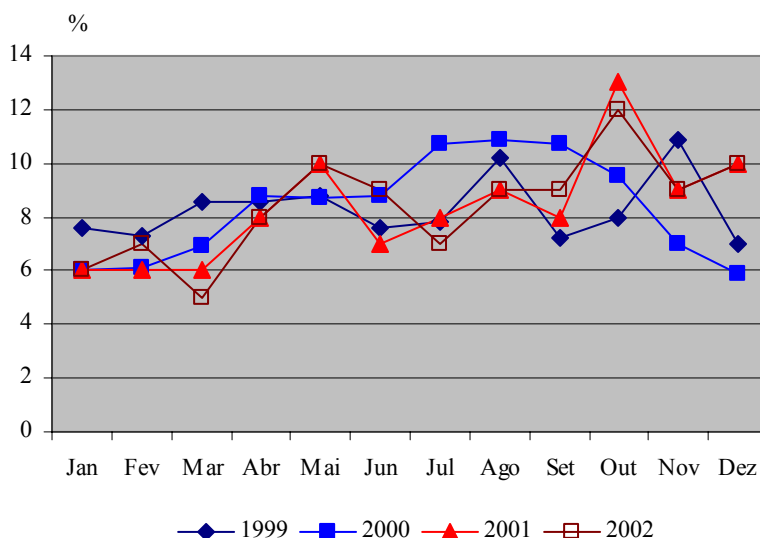


Gráfico 4.15 – Variação mensal (% do total anual) de carne DOP comercializada

Nos dois últimos anos cresceram as dificuldades para equilibrar a oferta e a procura, a ameaça de ruptura vai-se tornando mais próxima à medida que cresce a implantação comercial da marca e a produção não acompanha esse crescimento. Esta instabilidade inibe a expansão (potencial) da carteira de clientes, pois não é nada conveniente falhar compromissos comerciais por falta de produção.

#### 4.3.6 – Situação económica da associação e da cooperativa

Esta síntese dos resultados económicos das duas organizações permite verificar a sustentabilidade económica e interdependência de ambas (Gráfico 4.16).

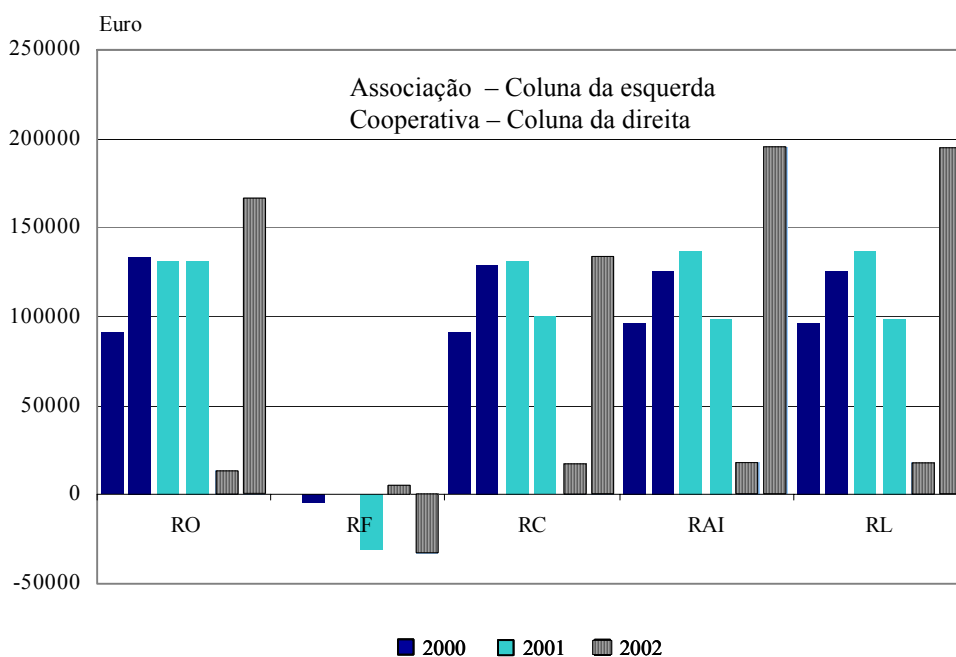


Gráfico 4.16 – Demonstração de resultados económicos da associação M e da cooperativa M

À excepção dos resultados financeiro (RF), os indicadores são sempre positivos para ambas as organizações. No biénio 2000-2001 associação e cooperativa obtiveram resultados muito semelhantes, pelo contrário, em 2002, a associação viu cair os resultados económicos para valores muito baixos, embora positivos, enquanto que a cooperativa manteve os resultados correntes (RC) e elevou os resultados operacionais (RO) e os resultados líquidos (RL). A diminuição nos resultados da associação resultou da quebra das receitas da venda de mercadorias/ produtos e da não realização de proveitos suplementares; o aumento dos subsídios à exploração registado foi insuficiente para compensar as perdas anteriores; os custos mantiveram-se praticamente estáveis. A cooperativa aumentou moderadamente os seus resultados devido ao aumento da venda de mercadorias e produtos; os custos aumentaram mas proporcionalmente menos. Por estas razões a estratégia organizacional baseia-se na intensificação da interacção entre a associação e cooperativa.

#### 4.3.7 - Auto-reflexão dos técnicos e dirigentes da associação e cooperativa

Evitando detalhes, interessantes mas acessórios, apresentamos as passagens que ilustram, de forma muito clara, a problemática das ACA (Quadro 4.5).

Quadro 4.5 – Balanço de 2002 e perspectivação de 2003

Balanço 2002	Perspectivação para 2003
<p><u>Funcionamento:</u></p> <p>Elevaram-se os níveis de exigência no que respeita aos serviços prestados ao Estado.</p> <p>Registaram-se desencontros de opinião entre colegas de trabalho acerca da natureza das tarefas a executar.</p> <p>Tiveram lugar falhas por alteração das rotinas (no sentido da simplificação) sem que as alterações tenham sido autorizadas. Algumas alterações derivam da “pressão” dos criadores sobre os técnicos de campo.</p> <p>Ocorreram falhas que tiveram como consequência a advertência da associação.</p>	<p><u>Funcionamento (para o melhorar):</u></p> <p>É necessário introduzir mais rigor nos procedimentos burocráticos que enquadram os procedimentos técnicos.</p> <p>Não podem ser introduzidas alterações aos procedimentos estabelecidos sobre motivo algum; qualquer alteração deve ser proposta à consideração.</p> <p>Realizar-se-ão “estágios” dos funcionários para prepará-los para flexibilização de tarefas, por exemplo: consultar e tirar partido da base de dados do LG; domínio das tarefas de controlo de qualidade da carne.</p> <p>Promover a discussão dos problemas em “família”, quer entre os funcionários e direcção, quer entre os associados/cooperantes.</p> <p>Aguentar a estrutura em recursos humanos e materiais.</p>
<p><u>Condições de trabalho:</u></p> <p>Ir de férias sem ir descansado; sentido de responsabilidade aconselha a deixar o telemóvel ligado e fica a “doer na consciência” por se saber que outro colega fica sobrecarregado.</p> <p>Funcionários que trabalham numa “secção” da cooperativa que está instalada numa unidade de abate e transformação de carne consideram não ter as condições necessárias e que há situações de abuso da parte dos responsáveis desta unidade.</p>	<p><u>Condições de trabalho (para as melhorar):</u></p> <p>Introduzir o planeamento de férias, associado à flexibilização das tarefas cumpridas por técnicos e funcionários.</p> <p>Rever toda a situação dos acordos entre a cooperativa e unidade de abate e transformação de carne (tarefa a cargo responsabilidade da direcção da cooperativa).</p>
<p><u>Resultados:</u></p> <p>Cessaçã das receitas da associação provenientes do Proagri; e dos serviços de Inseminação Artificial e da certificação da carne que passaram a ser disponibilizados por outras entidades.</p> <p>Receitas da associação provenientes dos serviços prestados aos associados e da quotização estão estabilizadas, mas a base de “clientes” continua a diminuir.</p> <p>Receitas realizadas pela cooperativa continuam a aumentar de forma sustentada, apesar de se manterem os problemas de variação da oferta.</p>	<p><u>Resultados (para os incrementar):</u></p> <p>Reforçar a estratégia de duas organizações (associação e cooperativa) actuando como um só; flexibilização entre técnicos e funcionários de ambas, p.e.: as brigadas de campo devem ajudar a “procurar” vitelos para comercialização, ajudando a regularizar a oferta.</p> <p>Capacitar os criadores para procederem eles próprios à identificação dos animais; para o efeito, os técnicos devem passar a incentivar e ensinar aos criadores os respectivos procedimentos. Libertados destas tarefas os técnicos das brigadas podem-se concentrar nos aspectos técnico-productivos.</p>

A leitura nas entrelinhas deixa transparecer aspectos essenciais da problemática das ACA em particular e do associativismo e cooperativismo em geral, que passamos a explicitar. Iniciando pelas questões do funcionamento, desde logo emerge a questão da elevação dos níveis de exigência da qualidade dos serviços prestados pela ACA ao Estado que, no caso, se centra em torno do sistema de identificação de bovinos actualmente em vigor.

O sistema informático que serve o sistema actua como uma espécie de “Big Brother” detectando, na sua frieza cibernética, todas as falhas cometidas nos procedimentos do SNIRB, os quais são ainda realizados de forma essencialmente manual, portanto humana. No momento actual, as ACA desenvolvem uma actividade de charneira, de compatibilização difícil, quiçá impossível sem a ocorrência de falhas, entre componentes do sistema ultramodernas (informatização) e componentes humanas, manuais, quase rudimentares (condições de produção e entendimento do próprio sistema por parte dos criadores).

Assim, por um lado, é quase “natural” a ocorrência de falhas (que em última análise são sempre da responsabilidade dos técnicos que operam as tarefas) no tortuoso processo de compatibilização destes dois “mundos”, tão estranhos um ao outro; e, por outro lado, são de esperar desencontros de opinião entre colegas de trabalho que operam na componente informática do sistema e os que operam na componente humana e manual, tanto mais que a execução da parte burocrática (documentação do SNIRB e do LG) é partilhada em diferentes fases. A reacção da organização é a de exigir maior rigor na execução dos diferentes procedimentos, assim como incentivar os diferentes técnicos e funcionários a conhecerem melhor as diferentes tarefas organizacionais, ou seja, promovendo a flexibilidade. Para o efeito foi invocado o facto da equipa técnica ser predominantemente formada por indivíduos com formação superior, dos quais, em conformidade, se espera maior capacidade de adaptação.

Passando às questões que classificamos como de condições de trabalho, destacam-se dois aspectos de natureza diferente, mas ambos muito reveladores.

O primeiro consiste no envolvimento pessoal elevado dos técnicos na actividade profissional, traduzido pela incapacidade de irem de “férias” totalmente descansados, conscientes que a sua ausência vai fazer-se sentir no cumprimento das rotinas. Esta observação é congruente com as convicções reiteradas nas entrevistas pelos técnicos, segundo as quais a realização pessoal advém (e por isso se empenham) essencialmente através da sua actividade profissional. Esta observação indicia também o alto grau de comprometimento pessoal entre técnico e criador (associado/cooperante), sinal claro da importância da reposição dos sistemas presenciais. A introdução do planeamento das férias, associado à flexibilização das tarefas desempenhadas por técnicos e funcionários, foi a resposta encontrada e aceite por todos.

O segundo aspecto faz emergir a questão das relações inter-institucionais e das interdependências criadas. A cooperativa M não pode prescindir dos serviços da contestada unidade de abate e transformação de carnes, que são essenciais (e por isso põem em causa) ao controlo da qualidade da carne certificada. A “solução” encontrada pela cooperativa passa por rever toda a situação dos acordos entre ambas as entidades (a cooperativa é accionista). Este caso, mais frequente do que o razoável, ilustra bem as deficiências das relações inter-institucionais e do conseqüente entrave ao desenvolvimento de boas ideias e de boas acções.

Finalmente, no capítulo dos resultados encontramos exemplos do caminho percorrido e a percorrer pelo associativismo e cooperativismo. Assim, no que toca à associação registou-se a quebra de algumas receitas importantes provenientes do Programa PROAGRI, do

serviço de inseminação artificial (IA) e da certificação dos produtos da marca M, que passaram a ser efectuados por outras entidades. Em paralelo, a associação M vê a sua base de “clientes” diminuir de ano para ano, traduzida pelo menor número de inscrições de animais no LN e no LA; isto deve-se ao abandono de actividade de alguns criadores, o que pode indiciar a quebra gradual de receitas obtidas por esta via nos anos vindouros. Aliás, a identificação dos animais para o SNIRB passará a ser executada pelos próprios agricultores, o que poderá significar novo corte de receitas. No entanto, apesar da diminuição da base de clientes, as receitas provenientes pela prestação de serviços e quotização encontram-se estabilizadas, o que se ficou a dever ao incremento da eficácia quer da execução (facturação) quer da cobrança. O incremento registado na facturação e na cobrança, são sinais da activação (incremento da eficácia) dos mecanismos de controlo organizacional primários e secundários, respectivamente, o que, por sua vez, é sinal de maturidade quer da ACA quer dos associados.

A cooperativa, por seu turno, viu as suas receitas provenientes da venda da carne manterem o sentido ascendente registado desde o início da sua actividade, isto enquanto o número de nascimentos decresceu. Conjugados, estes factos, indiciam um aumento considerável da eficácia, pois, ano após ano, aumenta a proporção dos animais nascidos que são comercializados através da estrutura de escoamento da cooperativa, isto é, são “resgatados” ao abate por outras vias (o que vai contra os estatutos de cooperante), o que deve ser interpretado como sinal de contentamento por parte dos clientes dos mesmos.

Em face deste panorama, não se estranham as “afinações” de estratégia propostas para ambas as ACA, que são: o reforço da articulação entre a associação e a cooperativa, potenciada pelo incremento de flexibilidade entre os técnicos e funcionários de ambas; e a reorientação do trabalho dos técnicos das brigadas de campo para as questões técnicas e produtivas, de que se destaca o aumento e “normalização” da performance produtiva dos animais (conformação da carcaça, precocidade, características organolépticas, etc.), aumentando a sua valorização comercial.

Em síntese, o quadro que traçamos, caso tenhamos sido claros, ajuda a compreender a natureza contingente, complexa e diversificada, da actividade das ACA. Algo que havíamos antecipado (Capítulo1), de que fomos tendo eco na conversa com os nossos entrevistados e que, finalmente, tivemos oportunidade de ver e, até certo ponto, viver.

*CAPITULO 5*

*A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS TÉCNICO DAS ACA*

---

Neste capítulo, apresentamos primeiro os dados relativos ao grupo total de técnicos estudados que, de facto, exibem como nota dominante a homogeneidade de trajectórias biográficas. De seguida procuramos identificar diferentes identificações dos técnicos com a cultura do grupo profissional segundo a sua origem, modalidade de entrada na profissão, situação profissional na ACA e a representação do papel das ACA no campo agrário.

## 5.1 – O GRUPO PROFISSIONAL DOS TÉCNICOS SUPERIORES DAS ACA

### 5.1.1 – Origem

Os principais indicadores relativos à origem e percurso académico dos técnicos das ACA encontram-se resumidos no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Origem e percurso académico dos técnicos das ACA

Origem	Idade média*	31 Anos
	Homens*	57,4%
	Mulheres*	42,6%
	Naturais de TMAD*	80,9%
	Casados	51,0%
	Sem experiência de vida ou profissional fora de TMAD	57,1%
	Filhos de agricultores	55,1%
Anos de formação, grau académico, instituição de formação e curso	Há quantos anos se formaram (média)*	5,2 Anos
	Licenciatura*	50,4%
	Bacharelato*	49,6%
	Diplomas obtidos na ESAB-IPB*	53,2%
	Diplomas obtidos na UTAD*	28,3%
	Em outras instituições*	18,5%
	Fitotecnia*	39,9%
	Economia e Gestão*	20,3%
	Zootecnia*	16,0%
	Florestal*	9,1%
Escolha e razões da escolha do curso	Enologia*	6,5%
	Outros*	8,2%
	Primeira escolha	52,0%
	Mesma área técnico/científica	29,2%
	Outra área técnico/científica	18,8%
	Por motivos familiares	59,0%
Expectativas concretizadas em relação ao curso	Por gosto pessoal	25,6%
	Por outra razão	15,4%
	Trabalhar na área pretendida	48,7%
	Gostei	29,3%
Expectativas frustradas em relação ao curso	Componente teórica	12,2%
	Poucas/nenhumas	9,8%
	Componente prática inadequada	56,3%
	Dificuldade de emprego/baixa remuneração	12,5%
	Conhecimentos adquiridos não aplicados	8,3%
Expectativas frustradas em relação ao curso	Outras	14,6%
	Nenhuma	8,3%

\* Valor referentes aos 237 técnicos superiores das 123 ACA às quais foi aplicado o questionário Q2

Os técnicos das ACA são jovens, apresentando uma média de idades que ronda os 31 anos. Predominam os homens, embora ligeiramente (57,4%). Sensivelmente metade é casada. Na sua maioria (80,9%) são naturais de TMAD e mais de metade (55,1%) são filhos de agricultores. Mais de metade também (57,1%) nunca tiveram qualquer experiência de vida, ou profissional, prolongada (convencionámos superior a três meses) no estrangeiro ou litoral.

As áreas curriculares de formação predominantes são a Fitotecnia, a Economia e Gestão e a Zootecnia (incluindo alguns casos de Medicina Veterinária), as quais repartem entre si cerca de três quartos do total dos diplomados; segue-se a área Florestal (9,1%) e a

Enologia (6,5%). A formação foi maioritariamente (81,5%) obtida nas duas instituições de ensino superior agrário existentes em TMAD (53,2% na ESAB e 28,3 na UTAD). Em média, terminaram o curso há cerca de cinco anos.

Mais de metade formou-se no curso que escolheu (primeira escolha) e cerca de um terço na área curricular pretendida (a agrária). Quanto às razões de escolha do curso, cerca de 60% invoca a ligação da família à agricultura e cerca de um quarto invoca o gosto pessoal (contacto com a natureza e com as pessoas); em alguns casos a escolha iniciou-se mais cedo, aquando da decisão de frequentar as escolas profissionais de agricultura. Os técnicos formados na área da Economia/Gestão invocam o gosto pela agricultura, porém, acrescentam, que acreditam que a gestão pode contribuir decisivamente para o desenvolvimento da mesma e das condições de vida dos agricultores.

No campo das expectativas realizadas, 48,7% dos técnicos considera que o curso lhes permite trabalhar na área pretendida e lhes proporcionou a aprendizagem necessária para o efeito e, cerca de um quarto, considera apenas que gostou do curso. As expectativas não realizadas prendem-se, sobretudo, com a componente prática dos cursos que é insuficiente para mais de metade dos indivíduos (56,3%); valor que é da mesma ordem de grandeza dos encontrados por Rodrigues (1999: 207) para os engenheiros (72%) e para os engenheiros técnicos (47%). A componente prática é considerada insuficiente, porque é incapaz de antecipar alguma complexidade da realidade profissional, nomeadamente: a deficiente preparação para lidar com a burocracia que enquadra a actividade agrária e com as técnicas de animação social. As dificuldades em conseguir emprego e/ou a baixa remuneração e, ainda, a não aplicação dos conhecimentos adquiridos (quer por factores intrínsecos ao associativismo e cooperativismo, quer porque, em alguns casos, os indivíduos não se encontram a trabalhar na área específica de formação) são também referidos, mas de forma bem menos expressiva.

### **5.1.2 - Entrada na profissão**

Relativamente à entrada na profissão dos técnicos das ACA, os principais indicadores encontram-se reunidos no Quadro 5.2.

Os técnicos das ACA permanecem na respectiva ACA desde há cinco anos e meio e, no seu percurso profissional, mais de metade (55,1%) já tem alguma experiência de trabalho similar ao que desempenha na ACA, nomeadamente: formação profissional, execução de projectos, trabalho em empresas ligadas ao ramo agrário.

Quanto à escolha da profissão, a maioria não escolheu esta actividade profissional específica, tornaram-se técnicos de uma ACA por ausência de outras alternativas no mercado de trabalho, designadamente: 39,6% escolheu o sector agrário (curso) e não especificamente o associativismo e cooperativismo; 31,3% diz que não escolheu, mas acabou por gostar da profissão (contacto com as pessoas, com o campo, diversidade de tarefas, sentido de utilidade) e, por isso, não está na sua perspectiva a mudança de emprego; e 12,5% diz apenas que não escolheu. Os que escolheram (16,7%) invocam o gosto pela actividade agrícola e pelo contacto com os agricultores e com a agricultura, assim como o sentimento de contribuir para o desenvolvimento da actividade e da região; alguns realçam a maior segurança/facilidade de se instalar pela via do associativismo/cooperativismo em relação à via da empresa privada. Encontrámos dois casos muito elucidativos de indivíduos que deixaram associações para se mudarem para duas cooperativas de grande dimensão, nas quais julgam encontrar maior estabilidade no emprego.

Quadro 5.2 - Entrada na profissão de técnico de uma ACA

Gerais	Anos de permanência na ACA actual Trabalho anterior similar	5,5 Anos 55,1%
Forma de escolha e razões da escolha	Escolheu o sector agrário (curso) Não escolheu mas gosta Escolheu Não escolheu	39,5% 31,3% 16,7% 12,5%
Forma como conseguiu o lugar na ACA	Convite Promotor da ACA Seleccção No seguimento do estágio de fim de curso	34,7% 24,5% 22,4% 18,4%
Estatuto	Técnico Técnico/dirigente Técnico/externo	81,6% 10,2% 8,2%
Tipo de contrato	Quadro Termo certo Tempo indeterminado Prestação de serviços Outros	51,0% 28,6% 12,2% 4,1% 4,1%
Actividades profissionais fora do âmbito da ACA*	Elaboração de projectos/Formação profissional Empresário agrícola Avenças Outras Exclusividade à ACA	52,1% 33,3% 6,2% 10,4% 31,3%

\*Alguns técnicos têm mais do que uma actividade extra ACA.

Passando às formas de obtenção do emprego, verifica-se uma certa distribuição equitativa entre as quatro formas. A forma “promotor” indicia a capacidade dos técnicos para detectar um mercado de trabalho e reunir os meios necessários para criar (literalmente) a própria ACA. É preciso mover vontades, mobilizando, no mínimo, uma dezena de futuros associados e enfrentar toda a burocracia da formalização jurídica e de concurso aos programas de financiamento para dotar a futura ACA dos meios técnicos e humanos necessários. Este fenómeno é mais frequente nas associações e centros de gestão e permite melhorar a situação profissional ou até criar o próprio emprego. Porque é que se promove uma ACA e não uma empresa privada com finalidade semelhante? Porque, a forma ACA é bem menos arriscada do ponto de vista do investimento inicial e, além disso, beneficia de apoios específicos não negligenciáveis. Obviamente, esta atitude de serem os próprios técnicos a constituir e desenvolver as ACA também tem uma leitura pertinente quanto à génese do movimento associativo e cooperativo em TMAD, como tivemos a oportunidade de discutir no capítulo primeiro deste trabalho.

A forma “convite”, mais frequente entre os técnicos mais antigos, indicia que os mesmos têm conhecimento no mercado de trabalho e que lhes é reconhecida competência e, quiçá, alguma “tarimba”. É através desta forma que se dá (pouca ainda assim) a rotatividade dos técnicos pelas ACA o que prefigura uma certa carreira profissional. A “carreira”, como já se disse, pode ser concretizada através da passagem para uma ACA que lhes dê mais garantias de segurança, normalmente as cooperativas e adegas cooperativas, ou através do “salto” para o sector privado (sobretudo no caso dos técnicos das adegas cooperativas), tendo como fito auferir remunerações mais elevadas e, libertos das obrigações para com os associados/cooperantes, poderem exprimir todo o seu potencial técnico. Finalmente, temos as formas “estágio” e “selecção”, às quais não conseguimos reconhecer nenhuma particularidade especial para o caso das ACA em comparação com outras organizações. A forma estágio poderá ser sinal, positivo, da ligação entre as instituições de ensino superior e o tecido associativo regional.

No tocante ao estatuto na organização, predominam os indivíduos com o simples estatuto de técnico da ACA (81,6%). Entre os restantes, 10,2% são técnicos/dirigentes e 8,2% são técnicos/externos (trabalham nas ACA mas estão vinculados a outras entidades): um é funcionário municipal e dois são secretários-técnicos do livro genealógico de raças autóctones e estão vinculados ao Ministério da Agricultura<sup>72</sup>. No entanto, embora a esmagadora maioria tenha oficialmente o estatuto organizacional de técnico, na verdade, por razões que já explicámos e por outras que serão discutidas mais adiante, os técnicos na realidade (oficiosamente) desempenham muitas tarefas típicas dos dirigentes das ACA.

Passando à situação contratual, o panorama é de alguma estabilidade. Cerca de metade dos técnicos pertence aos quadros da organização, aos quais se juntam mais 12,2% com contrato a termo indeterminado. Os restantes têm um vínculo precário: cerca de 28,6% têm contrato a termo certo e, uma minoria, contrato de prestação de serviços ou de outro tipo. As reticências à estabilidade ficam a dever-se ao facto de algumas destas organizações serem extremamente frágeis, dada a sua reconhecida dependência financeira do Estado. Portanto, o vínculo à entidade pode ser seguro, mas a entidade pode não ser. Esta sensação de insegurança instiga os técnicos a procurarem ou, no mínimo, a manterem-se atentos às oportunidades de um lugar numa ACA mais “segura” (como por exemplo uma ACA com estatuto cooperativo e componente comercial, que assegure uma certa sustentabilidade financeira), ou numa empresa do sector privado, ou ainda, um emprego no sector público. Por outro lado, julgamos que é também esta sensação de insegurança que explica, pelo menos em parte, que cerca de dois terços dos técnicos acumulem outras actividades profissionais remuneradas, em paralelo com a actividade principal na ACA. A sustentabilidade das ACA (sobretudo no muito receado pós-2006, quando, dizem: *se acabarem as ajudas...*) e conseqüentemente com a (in) segurança do seu posto de trabalho é uma angústia que assola o espírito da maioria dos técnicos. Na verdade, os técnicos estão convencidos do desaparecimento de muitas ACA.

### 5.1.3 – Situação profissional

No que toca à situação profissional, os principais indicadores encontram-se expressos no Quadro 5.3.

Relativamente à autonomia do técnico, em termos gerais, a nota dominante é a de uma grande autonomia. Nas próprias palavras dos técnicos: *Autonomia no trabalho? Até temos demais, nem queríamos tanta!*

Tendo em vista uma apreciação mais profunda da autonomia, submetemos as variáveis estudadas (oito) a uma redução factorial pelo método ACP, obrigando à extracção de três componentes, correspondentes a três tipos hipotéticos de autonomia: técnica (base), intermédia e estratégica<sup>73</sup>. As variáveis resultaram agrupadas em componente da autonomia técnica (tarefas técnicas, gestão de recursos materiais e tarefas de animação); componente da autonomia intermédia (tarefas administrativas e tarefas de gestão); e componente da autonomia estratégica (acções estratégicas, participação na definição do

---

<sup>72</sup> A propósito dos Secretários Técnicos, está a decorrer o debate e o processo político-legal de constituição do Estatuto do Secretário Técnico, que clarifique as funções dos mesmos e a conseqüente integração nos quadros do Ministério da Agricultura ou das próprias ACA. A situação actual é ambígua e dá azo a situações mais ou menos caricatas em que, por vezes, devido a atrasos no pagamento dos serviços prestados ao Estado pelas ACA, os honorários dos Secretários Técnicos são suportados pelo orçamento da ACA, quando de facto, estatutariamente falando, eles são trabalhadores do Estado (Actas do I Congresso das Organizações Gestoras das Raças Autóctones; Santarém, 20-22 Fev. de 2003).

<sup>73</sup> A variância explicada pelas três componentes é de 80,5%. Anexo 3.8.

plano de actividades da ACA e a gestão de recursos humanos). A “inclusão” da gestão de recursos humanos na componente da autonomia estratégica é inesperada, pois esperávamos que ela integrasse a componente de autonomia técnica. Talvez isto se deva a alguma parcimónia dos técnicos em assumirem a “gestão” dos seus colegas de trabalho, muitos dos quais mais antigos na organização, ou então companheiros desde há muito tempo. Relembre-se que as ACA são organizações de pequena dimensão, em que o relacionamento entre funcionários extravasa, em muito, o estritamente profissional.

Quadro 5.3 – Representação da posição detida pelos técnicos na ACA

Autonomia técnica	Elevada ou muito elevada	79,5%
	Média	14,9%
	Pouco ou nula	5,6%
Autonomia intermédia (administrativa e gestão)	Elevada ou muito elevada	57,7%
	Média	30,6%
	Pouco ou nula	11,7%
Autonomia estratégica	Elevada ou muito elevada	44,4%
	Média	37,8%
	Pouco ou nula	17,8%
Expectativas realizadas*	Ver resultados positivos do seu trabalho	44,4%
	Gostar do trabalho que fazem	33,3%
	Sentimento de utilidade	28,9%
	Outras	13,3%
Expectativas não realizadas*	Limitações à intervenção técnica	31,9%
	Disfunções do associativismo/cooperativismo	29,8%
	Condicionalismos político-legais	10,6%
	Limitações da ACA	8,5%
	Pessoais	8,5%
	Remuneração baixa	8,5%
	Outras	23,4%
Nenhuma	10,6%	
Estratégias pessoais para alcançar as expectativas não realizadas*	Modificar a ACA	33,3%
	Trabalhar mais	31,0%
	Difícil/não sei como	23,8%
	Sair do associativismo/cooperativismo	4,8%
	Outras	21,4%
Alternativas em caso de perda do emprego actual*	Algo similar	29,2%
	Dar formação profissional	27,1%
	Empresário agrícola	18,8%
	Qualquer coisa dentro do sector agrícola	18,8%
	Qualquer coisa fora do sector agrícola	16,7%
	Constituir um gabinete técnico privado	16,7%
	Dedicar-se à elaboração de projectos	8,3%
	Outros	14,6%

\*Alguns técnicos apontam mais do que uma alternativa.

O destaque vai para a autonomia profissional técnica, que é elevada ou muito elevada para 79,5% dos técnicos. Dentro desta destaca-se a inerente à execução das tarefas técnicas; a autonomia na gestão dos recursos materiais afectos aos técnicos e nas tarefas de animação segue um comportamento semelhante, embora mais modesto. A primeira explica-se pela especificidade e complexidade das tarefas técnicas, em conjugação com o desconhecimento das mesmas por parte da maioria de dirigentes e associados. Ambas, por sua vez, explicam a autonomia relativa aos recursos materiais afectos. Quanto à autonomia nas tarefas de animação, lembramos que muitos técnicos as consideram como tarefas técnicas.

A autonomia intermédia (tarefas administrativas e de gestão), embora assinalável, é comparativamente mais moderada que a autonomia técnica. Ainda assim, é considerada

elevada ou muito elevada por mais de metade dos técnicos (57,7%). Na opinião da maioria, isto deve-se a uma certa ausência física e/ou “intelectual” de muitos dirigentes e à passividade da maioria dos associados. É possível que a diferença para a autonomia técnica se deva, em parte e em algumas ACA, a uma restrição auto-imposta pelos técnicos, que assim se “livram” de responsabilidades acrescidas (as tarefas administrativas e de gestão, envolvem, frequentemente, operações com dinheiro, tratamento de informação e procedimentos institucionais que, no seu conjunto, são de grande responsabilidade).

A autonomia estratégica é mais modesta comparativamente à autonomia técnica e intermédia. No entanto, ainda se encontra a níveis elevados, o que se deve, provavelmente, à já referida “ausência” dos dirigentes.

Alguns técnicos referem flutuações no nível de autonomia, conforme o estilo de liderança da direcção da ACA. Quando esta flutuação é brusca e no sentido da diminuição da autonomia do técnico, criam-se situações de evidente mau estar, sobretudo quando a autonomia técnica é afectada. Foi-nos também referido que a autonomia é uma conquista gradual, dado que esta cresce à medida que o técnico vai elevando os seus níveis de auto-confiança, ganhando a confiança dos associados e dirigentes, e conquistando o seu “território” no confronto com os seus colegas técnicos da mesma organização. O teste de Kruskal Wallis não regista qualquer diferença com significado estatístico por tipo de ACA<sup>74</sup>, para a autonomia estratégica (KW= 0,1; p=0,995), intermédia (KW=1,6; p=0,653) e técnica (KW= 3,4; p=0,334).

Os resultados vão ao encontro da perspectiva de Friedberg em o “*O Poder e a Regra*” (1993), a qual concede predominância ao jogo dos actores (interacção) sobre a estrutura e burocracia organizacional. Por outro lado, uma certa ausência (quer física, quer directiva) dos dirigentes e associados/cooperantes, em parte explicada pelo modesto nível educacional geral dos mesmos, leva a que os técnicos detenham o “poder” que emana da “incerteza” que o domínio dos aspectos técnicos propicia.

Por outro lado, ainda, a forma tolerante como os técnicos assumem o seu enquadramento profissional nas ACA depende mais da “força” do seu estatuto ou diploma superior do que da natureza das tarefas realmente desempenhadas. Isto vai de encontro à ideia de que a legitimação de hierarquia salarial pela formação superior, particularmente da distinção entre quadros e não quadros, está menos ligada ao lugar ocupado na divisão do trabalho de enquadramento do que ao tipo de estatuto ou diploma possuído (Bouffartigue, 2001: 4). De facto, são mais frequentes e mais incisivas as queixas dos técnicos das ACA sobre o eventual não reconhecimento (e compreensão profunda) do seu trabalho que as queixas relativas aos aspectos salariais. Todas estas razões são concorrentes para um processo de construção identitária mais orientado pela lógica da subjectivação (Dubet, 1996).

Passando às expectativas profissionais, elas de certa forma indiciam a situação dos técnicos entre a identidade profissional desejada e a possível.

Relativamente às expectativas profissionais destaca-se a percepção da utilidade do seu trabalho concretizada nos progressos das pessoas e do próprio desenvolvimento agrário. Estes progressos traduzem desafios profissionais (e pessoais) dos próprios técnicos, entre outros: prémios em concursos, desenvolvimento de marcas de produtos agrícolas tradicionais, reconhecimento de estatuto de espécies em vias de extinção, dezenas de cursos de formação concretizados, centenas de projectos de investimento elaborados e/ou

---

<sup>74</sup> Anexo 3.8.

executados. Em muitos casos, estes desafios assentam, uma vez mais, na capacidade de relacionamento humano com os associados e no esforço tremendo para os incentivar a melhorar o seu desempenho técnico e associativo/cooperativo. Esta percepção de utilidade proporciona aos técnicos um sentimento de realização pessoal e profissional.

Ainda no campo das expectativas profissionais concretizadas, cerca de um terço dos técnicos invoca a oportunidade de trabalhar naquilo que gosta, onde podem expressar a sua apetência pelo contacto com as pessoas, com o campo e com os animais, e ainda pela variedade de tarefas que realizam: *Sáímos todos os dias para o campo, mas é sempre diferente! Duro, mas diferente! Eu não me dou fechado atrás de uma secretária.* Este sentimento é, julgamos, reflexo da socialização em ambiente de proximidade à agricultura e à ruralidade.

No tocante às expectativas não realizadas, contrasta com o anterior relativamente à grande variedade de respostas, bem ilustrada pelas diferentes categorias, assim como pela importância relativa da categoria “outras”. As limitações à intervenção técnica e as disfunções do associativismo e cooperativismo em relação ao idealizado e interiorizado na formação académica, constituem as grandes frustrações profissionais e mais não são do que as duas faces da moeda.

Quanto às disfunções do associativismo e do cooperativismo, os técnicos referem e relacionam-nas com a “ausência” e o “individualismo” da maioria dos associados e de alguns dirigentes (Gráficos 4.5 e 4.6); nos casos mais extremos (três casos) esta frustração leva os técnicos a sair da ACA onde trabalham para criar uma nova ACA ou empresa privada onde possam prosseguir, a seu gosto, as mesmas actividades. No caso das limitações de âmbito legal e político-institucional, os técnicos referem-se, no primeiro caso, às restrições impostas pelo código cooperativo e, no segundo caso, ao facto das ACA estarem dependentes das “actividades” financiadas pelos diferentes programas e medidas de política agrícola nacional e da EU, as quais, nem sempre, são as mais pertinentes face às circunstâncias da realidade. Concretamente, há mais recursos disponíveis para “actividades” de índole administrativa e burocrática do que de índole técnico-produtiva e, por outro lado, as preocupações (objectivos) desses programas e medidas mudam mais vezes que o desejável e suportável pela relativa (e natural) imobilidade (aqui no sentido positivo) da actividade agrária. Dentro das limitações das ACA (as particulares da ACA em que o técnico trabalha), é referida: a escassez de meios materiais, como viaturas para as deslocações ao campo; a concentração excessiva do esforço dos técnicos nas tarefas administrativas/burocráticas; e, algumas actividades ou serviços que poderiam ser disponibilizados aos associados mas não o são, porque estes não são em número suficiente para as rentabilizar (secções de protecção integrada, de defesa sanitária e de sapedores florestais, por exemplo).

A referência à remuneração é escassa, porém, noutras fases da entrevista (e/ou da conversa posterior) ouvimos referências explícitas a esta questão. A baixa remuneração é uma expectativa frustrada, mas é minimizada por um certo reconhecimento (aceitação?) das dificuldades do mercado de emprego e das dificuldades de sustentabilidade financeira da generalidade das ACA. Outro factor que pode contribuir para essa minimização reside na manutenção, em paralelo, de outras actividades remuneradas, assim como, em alguns casos, o facto de os técnicos estarem em início de carreira.

Isto leva-nos às estratégias pessoais para alcançar as expectativas não realizadas ou para mitigar as frustrações que emanam das mesmas. Uma vez mais, a variedade de sugestões é muito grande, embora, neste caso, tenhamos tido alguma facilidade em agrupar algumas dessas sugestões. Modificar a ACA inclui várias estratégias: “pressionar” a

direcção no sentido de se mostrar mais aberta à inovação e diversificação das actividades, sobretudo no caso das cooperativas que têm recursos e “teimam” em cingir-se aos aspectos comerciais (ironicamente chamadas de “comprativas”); “seleccionar” os associados, no sentido de concentrar esforços naqueles que queiram cumprir com os direitos e deveres estatutários, nomeadamente através de uma participação mais activa; encontrar sinergias entre organizações congéneres no sentido de alargar o leque de serviços disponibilizados e alargar a base social das ACA. Por seu turno, para os técnicos, trabalhar mais, significa: incrementar (ainda mais) o tempo dedicado ao atendimento personalizado aos agricultores; levar a cabo tarefas estruturantes, como actualização de ficheiros e realização de cadastros e registos; melhorar o nível pessoal de competência técnica e cognitiva pela via da formação académica e profissional. Cerca de um quarto dos técnicos diz que é difícil inverter a situação ou então não sabem bem como o fazer. Outros apontam ainda algumas estratégias de alcance mais pessoal, em resposta a expectativas também elas de âmbito mais pessoal. Como já dissemos, alguns, poucos, tencionam sair.

Finalmente, no sentido de perscrutar um pouco mais a forma como os técnicos vislumbram o seu futuro profissional, colocámos a seguinte questão: Imagine que ficava sem este emprego, que estratégia profissional seguia? As respostas surgiram normalmente acompanhadas pela expressão: *Já tenho pensado nisso...* Apenas 16,7% dos técnicos desejam, ou admitem, a mudança de sector. Os restantes apontam uma ou mais alternativas dentro do sector agrário, mas por uma via alternativa ao associativismo e cooperativismo. Isto é congruente com muitos dos indicadores estudados anteriormente, em particular com os motivos de escolha da profissão de técnico de uma ACA que, como vimos, era minoritário. Destaque para a apetência dos técnicos para se tornarem formadores, o que é explicado, pelos próprios, pelo gosto que sentem em ensinar os agricultores. Em alguns casos, este gosto indicia um certo desejo, não escondido, de uma situação profissional mais diferenciada, mais parecida com a de professor, por exemplo.

#### 5.1.4 - Características complementares da identidade dos técnicos das ACA

O Quadro 5.4 sintetiza algumas características complementares da identidade dos técnicos das ACA que ajudam a enquadrar a sua identidade profissional.

Quadro 5.4 - Características identitárias complementares dos técnicos das ACA

Campo de “investimento” pessoal em termos de poder, prestígio e realização pessoal	No trabalho	63,8%
	Fora do trabalho	31,9%
	Em ambos	4,3%
Fins-de-semana em espaço rural	Muito frequente/frequente	75,0%
	Às vezes	14,6%
	Raro/nunca	10,4%
Férias em espaço rural	Muito frequente/frequente	48,9%
	Às vezes	21,3%
	Raro/nunca	29,8%
<i>Hobbies*</i>	Ligados com rural/natureza	24,5%
	Ligados com agricultura/trabalho	12,2%
	Outros	69,4%

\*Alguns técnicos têm mais do que um *hobbie*.

Quanto ao campo de “investimento” pessoal, uma larga maioria dos técnicos (63, 8%) refere a sua dedicação à actividade profissional. Isto deve-se, por um lado, ao facto da maioria dos técnicos manter uma “teia” de interdependências com a actividade agrária resultante das outras actividades profissionais que desenvolvem em paralelo com a de

técnico de uma ACA. Esta “teia” origina constantes solicitações em horário pós-laboral, as quais não podem deixar de ser atendidas. Como exemplo, os técnicos da associação M (estudo etnográfico) prolongam constantemente o horário de trabalho diário, frequentemente trabalham ao fim-de-semana (que praticamente se reduz ao domingo) e referem a dificuldade em ir de férias “descansados”. A profunda identificação com a actividade agrária e com a ruralidade, a seguir tratadas, também contribuem para esta situação.

Relativamente aos hábitos de lazer, a larga maioria dos técnicos tem como destino frequente, ou muito frequente, de fim-de-semana o espaço rural e cerca de metade, frequente ou muito frequentemente, passa as férias também em espaço rural.

Finalmente quanto aos *hobbies*<sup>75</sup>, constata-se que estamos perante indivíduos com gostos semelhantes ao comum dos cidadãos, bem expressos pela importância relativa da categoria “outros” na qual agregamos uma variedade muito grande de “paixões”, tais como: desporto, leitura, cinema, música, fotografia, convívio com os amigos, viajar, conduzir, decoração, *bricolage*. Apesar disto, encontramos indivíduos, cerca de um quarto do total, nos quais incluímos os adeptos da caça e da pesca, que apreciam de sobremaneira o contacto com ruralidade e a natureza. Cerca de 12%, por seu turno, reconhece que a sua “paixão” é mesmo a agricultura e dedica-lhe o seu tempo livre; curiosamente, todos ou são agricultores por contra própria ou gerem a exploração dos pais. Registam-se ainda particularidades interessantes, como por exemplo: o caso de um técnico de uma adegas cooperativa cuja “paixão” é desenhar rótulos de garrafas e o caso ainda mais desconcertante de um outro indivíduo cuja “paixão” é conduzir camiões, gosto que adquiriu da infância quando acompanhava o pai camionista pelas estradas da Europa. Escolhemos estes dois exemplos porque, pensamos, ilustram muito bem como, em alguns casos, as “paixões” são uma extensão do trabalho e, noutros casos, são um momento de ruptura com o mesmo.

A terminar este ponto, apresentamos uma curiosa tipologia dos sonhos profissionais sugerida por uma técnica a respeito do seu caso pessoal. Segundo esta tipologia, os sonhos dividem-se em (passamos a citar): *os que se concretizam, os que desvanecem, os que aparecem e os sonhos que são só sonhos*. Esta técnica é licenciada em zootecnia mas que queria ser veterinária (sonho que se desvanece); trabalha numa ACA ligada à produção animal (sonho que se concretiza) mas tem a sua acção profissional centrada nos aspectos administrativos e burocráticos da mesma; apesar disto vislumbra poder vir a intervir tecnicamente no campo a partir da base de dados do efectivo animal que mantém actualizada nos últimos anos (sonho que aparece); ainda guarda o sonho de criar uma “boiada” igual àquelas que o seu avô, emigrante no Brasil, lhe descrevia em pequena (sonho que é só sonho).

Esta atitude parece conciliar vários tipos de sonhos. Por um lado, corresponde à expectativa de contribuir para o desenvolvimento pessoal dos agricultores, da actividade agrária e da própria região e, portanto, nesse sentido, pode-se falar em sonhos concretizados. Por outro lado, este é um desiderato sempre inacabado e, neste sentido, pode ser visto como um sonho que se desvanece, ou, se quisermos ser mais positivos um sonho que é só um sonho. Noutra perspectiva, ainda, o “de si para os outros” renova-se todos os dias (de trabalho) em que técnicos e agricultores se encontram (aliás, alguns técnicos “descobriram” mesmo este desiderato já no decurso da sua actividade

---

<sup>75</sup> Nota metodológica: Sem ter sido nossa intenção premeditada, a colocação desta questão descontraída no final da entrevista acabou, em muitos casos, por funcionar como elemento de ligação para a conversa após a entrevista, a qual, como já dissemos, trouxe em muitos casos aprofundamentos dos assuntos tratados e a abordagem de outros que muito contribuíram para o enriquecimento da informação recolhida.

profissional nas ACA) e, por isso, em certa medida também se trata de um sonhos que aparecem; a construção da relação de amizade e de cumplicidade entre técnicos e agricultores, essencial a tantas coisas, são o melhor exemplo de sonhos que aparecem.

A dificuldade em fazer vingar um ideal de associativismo e cooperativismo configura os sonhos que se desvanecem. Quando, como em alguns casos, esse ideal entra em ruptura completa com as expectativas dos indivíduos, isto é, quando por causa disso, estes deixam as ACA para tentarem outras ACA, ou outras vias profissionais, passamos de um sonho que se desvanece a um sonho que ruiu. Por seu turno, as dificuldades em dar plena expressão à intervenção técnica, aquela para a qual se prepararam (relembrem-se as expectativas face ao curso obtido, nomeadamente a expectativa de aprender a trabalhar numa determinada área profissional) prefiguram os sonhos que se desvanecem.

Em síntese, a problemática do *eu profissional* sonhado ou desejado, à luz do que observamos, deixa-nos a impressão de que os sonhos são afinal voláteis e moldáveis face às circunstâncias (reflexividade) do quotidiano profissional. Exemplos disso são a atitude de teimar em concretizar as expectativas (ainda) não concretizadas e as hipóteses de actividade profissionais alternativas pensadas. Ou seja, dito de forma mais simples, a regeneração de objectivos pessoais no quadro estrito de hipóteses ditado pela opção profissional de técnico superior agrário. Assim, demonstra-se que é possível sonhar dentro do “espartilho” que constituiu o campo agrário em TMAD e, dessa maneira, contribuir para a constante transformação (construção) desse mesmo campo. A possibilidade de fazer evoluir o associativismo e cooperativismo passa, em larga escala, justamente, por esta capacidade de transformação, melhor dito, por este processo de emancipação.

## 5.2 – DIFERENÇAS DE IDENTIDADE PROFISSIONAL ENTRE OS TÉCNICOS DAS ACA

Apesar da homogeneidade dominante, é possível reconhecer diferenças de identificação com a cultura do grupo profissional. Para as identificar cruzámos variáveis que considerámos relevantes para a formulação dessas identificações (Quadro 5.5). Na interpretação dos cruzamentos, quando tal foi possível, usámos um critério de isolamento dos casos extremos. O total de indivíduos varia de cruzamento para cruzamento pois algumas variáveis apresentam casos de informação perdida.

Quadro 5.5 – Esquema geral para a constituição das identificações

Identificação	Variáveis cruzadas	Identificações obtidas
Origem	Filho de agricultor, ou não? Curso de orientação técnico-produtiva ou complementar agrária?	Continuador Retomador Diferenciador Não-agrário
Situação profissional na ACA	Tipo de contrato Categoria na ACA Autonomia estratégica	Técnico/Gestor Téc. c/ função de gestão Técnico executante
Representação da posição das ACA no campo agrário	Reconhecimento da missão política e da missão mobilizadora das ACA? Percepção da natureza privada, pública ou mista da relação com os associados das ACA? Grau de importância atribuído à dependência das ACA face à PAC e à política agrícola nacional?	Emancipador Intermédio Funcionário

Quanto à origem dos técnicos (Quadro 5.6), constituímos 4 tipos diferentes: *continuadores* (20 indivíduos, correspondendo a 40,8% de 49 casos) são filhos de agricultores que escolheram um curso técnico-produtivo, invocando razões de ordem familiar ou de gosto pessoal; *retomadores* (12 indivíduos, 24,5%), não sendo filhos de agricultores, escolheram um curso técnico-produtivo pelas mesmas razões, talvez por serem maioritariamente netos de agricultores; *diferenciadores* (9 indivíduos, 18,4%) são filhos de agricultores que escolhem um curso complementar agrário (gestão agrária, enologia e um caso de melhoramentos rurais); e *não-agrários* (8 indivíduos, 16,3%) não são filhos de agricultores e escolheram um curso complementar agrário.

Quadro 5.6 – Origem dos técnicos da ACA

É filho de agricultores? (a)		Orientação do Curso		Total
		Técnico-produtiva	Complementar agrária	
Sim	Observados	20	9	29
	% em (a)	69,0%	31,0%	100,0%
	% do total	40,8%	18,4%	59,2%
Não	Observados	12	8	20
	% em (a)	60,0%	40,0%	100,0%
	% do total	24,5%	16,3%	40,8%
Total	Observados	32	17	49
	% (a)	65,3%	34,7%	100,0%
	% do total	65,3%	34,7%	100,0%

Continuadores (preto)

Diferenciadores (cinzento-claro)

Retomadores (cinzento-escuro)

Não-agrários (branco)

Passando à situação profissional na ACA (Quadro 5.7), resultaram 3 tipos diferentes: técnicos *gestores* (9 indivíduos, correspondendo a 20,0% de 45) são indivíduos com contrato de trabalho efectivo, categoria de técnico/dirigente e autonomia estratégia média, elevada ou muito elevada, a estes juntámos ainda um caso semelhante, com contrato precário, por incompatibilidade com a direcção da ACA; técnicos *com função de gestão* (14 indivíduos, 31,1%), cujo contrato é efectivo ou precário, categoria de técnico e autonomia estratégia elevada ou muito elevada; técnicos *executantes* (22 indivíduos, 48,9%), que diferem dos anteriores porque a autonomia estratégica é nula, pouca ou média.

Quadro 5.7 – Situação profissional dos técnicos da ACA

Tipo de Contrato	Categoria no organigrama (a)		Autonomia estratégica			Total
			Pouca/Nula	Média	Muito Elevada/Elevada	
Efectivo	Técnico/Dirigente	Observados	0	3	5	8
		% em (a)	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
	% do total	0,0%	6,7%	11,1%	17,8%	
	Técnico	Observados	2	9	12	23
% em (a)	8,7%	39,1%	52,2%	100,0%		
% do total	4,4%	20,0%	26,7%	51,1%		
Precário	Técnico/Dirigente	Observados	0	0	1	1
		% em (a)	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	% do total	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%	
	Técnico	Observados	6	5	2	13
% em (a)	46,2%	38,5%	15,4%	100,0%		
% do total	13,3%	11,1%	4,4%	28,8%		
Total	Observados	8	17	20	45	
		% em (a)	17,8%	37,8%	44,4%	100,0%
	% do total	17,8%	37,8%	44,4%	100,0%	

Téc. gestores (preto)

Téc. c/ função de gestão (cinzento-claro)

Téc. executante (branco)

Quanto à representação da posição das ACA no campo agrário, usámos a informação do ponto 4.2. Inicialmente cruzámos o reconhecimento da missão política e da missão mobilizadora das ACA, resultando 3 tipos (Quadro 5.8): *visão abrangente* (11 indivíduos, correspondendo a 22,9% num total de 48); *visão semi-abrangente* (10 indivíduos, 20,9%); e *visão restrita*, quando nenhuma das duas é reconhecida (27 indivíduos, 56,3%)

Quadro 5.8 – Visão das missões das ACA

Reconhece missão política (a)		Reconhece missão mobilizadora		Total
		Sim	Não	
Sim	Observados	11	3	14
	% em (a)	78,6%	21,4%	100,0%
	% do total	22,9%	6,3%	29,2%
Não	Observados	7	27	34
	% em (a)	20,6%	79,4%	100,0%
	% do total	14,6%	56,3%	70,8%
Total	Observados	18	30	48
	% em (a)	37,5%	62,5%	100,0%
	% do total	37,5%	62,5%	100,0%

Visão abrangente (preto)

Visão semi-abrangente (cinzento-claro)

Visão restrita (branco)

O passo seguinte consistiu em cruzar a percepção da natureza privada, pública ou mista da relação com os associados das ACA com o grau de importância pouco/nulo, médio, ou elevado/muito elevado atribuído à dependência das ACA face à PAC e à política agrícola nacional (Quadro 5.9). Deste cruzamento resultaram igualmente três tipos: *cientes* (35 indivíduos, correspondendo a 76,1% num total de 46); *semi-cientes* (8 indivíduos, 17,4%) e, por último, *não-cientes* (3 indivíduos, 6,5%).

Quadro 5.9 – Visão do enquadramento político-institucional das ACA

Percepção da natureza da relação com os associados/cooperantes (a)		Importância atribuída à dependência da PAC e da política agrícola nacional			Total
		Pouca/Nula	Média	Mt. Elevada/Elevada	
Privada	Observados	2	8	22	32
	% em (a)	6,3%	25,0%	68,8%	100,0%
	% do total	4,4%	17,4%	47,8%	69,6%
Mista	Observados	0	3	5	8
	% em (a)	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
	% do total	0,0%	6,5%	10,9%	17,4%
Pública	Observados	0	3	3	6
	% em (a)	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% do total	0,0%	6,5%	6,5%	13,0%
Total	Observados	2	14	30	46
	% em (a)	4,4%	30,4%	65,2%	100,0%
	% do total	4,4%	30,4%	65,2%	100,0%

Cientes (preto)

Semi-cientes (cinzento-claro)

Não-cientes (branco)

Por fim, cruzámos os tipos resultantes dos dois cruzamentos precedentes (Quadro 5.10). Resultaram três tipos identitários: *emancipadores* (19 indivíduos, correspondendo a 42,2% de um total de 45); *intermédios* (19 indivíduos, 42,2%); e *funcionários* (7 indivíduos, 15,6%).

Quadro 5.10 – Representação da posição das ACA no campo agrário

Visão do contexto político e institucional que enquadra as ACA		Reconhecimento da missão política e mobilizadora das ACA			Total
		Visão abrangente	Visão semi-abrangente	Visão restrita	
Cientes	Observados	9	9	17	35
	% em (a)	25,7%	25,7%	48,6%	100,0%
	% do total	20,0%	20,0%	37,8%	77,8%
Semi-cientes	Observados	1	1	5	7
	% em (a)	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
	% do total	2,2%	2,2%	11,1%	15,6%
Não-cientes	Observados	1	0	2	3
	% em (a)	33,3%	0,0%	66,6%	100,0%
	% do total	2,2%	0,0%	4,4%	6,7%
Total	Observados	11	10	24	45
	% em (a)	24,5%	22,2%	53,3%	100,0%
	% do total	24,5%	22,2%	53,3%	100,0%

Emancipadores (preto)

Intermédios (cinzento-claro)

Funcionários (branco)

Podemos agora analisar a forma como as três identificações se relacionam entre si, cruzando-as simultaneamente (Quadro 5.11). Para o efeito, e dada a necessidade de

simplificar o cruzamento, agregámos os técnicos em: *continuador/retomador* e *diferenciador/não-agrário*, quanto à origem; técnico *gestor* (se é gestor ou se tem funções de gestão); e técnico *executante*, quanto à situação profissional na ACA; *emancipador* e *não-emancipador* (se é funcionário ou intermédio), quanto à representação da posição das ACA no campo agrário.

Quadro 5.11 – Relação entre os três tipos de identificação

Origem dos técnicos das ACA	Situação Profissional na ACA (a)		Representação da posição das ACA no campo agrário		
			Emancipador	Não-Emancipador	Total
Continuador/ Retomador	Gestor	Observados % em (a)	7 53,8%	6 46,2%	13 100,0%
	Executante	Observados % em (a)	2 14,3%	12 85,7%	14 100,0%
Diferenciador/ Não-agrário	Gestor	Observados % em (a)	5 55,6%	4 44,4%	9 100,0%
	Executante	Observados % em (a)	3 50,0%	3 50,0%	6 100,0%
Total		Observados % do total	17 40,5%	25 59,5%	42 100,0%

Observa-se que a origem em conjugação com a situação na ACA, influenciam a representação que os técnicos têm da posição das ACA no campo agrário.

Entre os *continuadores/retomadores* a tendência é para os que são *gestores* serem *emancipadores*, enquanto que os que são *executantes* revelam uma grande tendência para serem *não-emancipadores*. Entre os *diferenciadores/não-agrários* a tendência é para serem *emancipadores*, sobretudo se são técnicos *gestores*.

Tendo em vista explicar um pouco as relações verificadas, podemos analisar a relação destas identificações com outras características dos técnicos das ACA, como sejam: género, tempo de obtenção da formatura, anos de experiência de trabalho em ACA, proporção de tempo atribuído por tipo de tarefa e o tipo de ACA a que pertencem.<sup>76</sup>

Relativamente à origem, quanto ao género, verifica-se um grande equilíbrio entre *continuadores/retomadores* e *diferenciadores/não-agrários*. Quanto ao tipo de ACA, os primeiros predominam nas associações e cooperativas, enquanto que os segundos predominam nos centros de gestão. No que respeita ao tempo de obtenção da formatura, e ao tempo de experiência profissional em ACA, os *diferenciadores* e os *não-agrários* apresentam os valores mais elevados; esta diferença tem significado estatístico (KW=8,1; p=0,004 e KW=7,2; p=0,007, respectivamente). No que toca ao tempo atribuído aos diferentes tipos de tarefas desempenhadas (técnicas, administrativas, gestão e animação) nas ACA, não se registam diferenças dignas de registo.

Passando à situação profissional na ACA, os homens predominam entre os técnicos *gestores* (59,1%) e as mulheres predominam entre os técnicos *executantes* (60,0%). Isto confirma a ideia de que, ao nível dos técnicos, se regista alguma equidade na assunção de responsabilidades organizacionais, algo já indiciado pelo relativo equilíbrio entre homens e mulheres neste grupo profissional. Por tipo de ACA, regista-se a tendência para os técnicos *gestores* predominarem nas associações e centros de gestão, sobretudo nestes, enquanto que os *executantes* predominam nas adegas cooperativas; as cooperativas registam algum equilíbrio, o que pode estar relacionado com a sua diversidade, como

<sup>76</sup> Anexo 3.9.

ficou demonstrado no ponto 4.1. No que respeita ao tempo de obtenção da formatura, e ao tempo de experiência profissional em ACA os técnicos *gestores* concluíram-na há mais tempo e são mais experientes (KW=4,0; p=0,045 e KW=3,0; p=0,081, respectivamente). Também não se registam diferenças sensíveis no tempo atribuído aos diferentes tipos de tarefas desempenhadas.

Por último, quanto às identificações relativas à representação da posição das ACA, relativamente ao género, verifica-se um grande equilíbrio. Relativamente ao tipo de ACA, os *emancipadores* predominam nas associações, centros de gestão e cooperativas, enquanto que os *não-emancipadores* predominam nas adegas cooperativas. Nas restantes características, não se registam diferenças dignas de nota.

Em síntese, é nas associações e centros de gestão que há maior tendência para os técnicos desenvolverem a sua condição de *gestores* e de *emancipadores*. Pelo contrário, as adegas cooperativas “proporcionam” as condições para os técnicos serem *executantes* e *não-emancipadores*. As cooperativas têm um comportamento intermédio. Voltaremos a este assunto no Capítulo 7, quando relacionarmos as identificações com o uso do conhecimento.

## *CAPÍTULO 6*

### *USO DO CONHECIMENTO PELOS TÉCNICOS SUPERIORES DAS ACA*

---

Neste capítulo retomamos a discussão que teve lugar no ponto 2.3. Em função das questões então sugeridas propomo-nos, por um lado, estudar os sentidos técnico-estratégico e interpretativo-justificativo do uso do conhecimento pelos técnicos das ACA e, por outro lado, investigar a sua articulação com o contexto em que decorre a prática profissional.

Para o efeito começamos por estudar as formas de aquisição e de recontextualização do conhecimento e, de seguida, identificamos e discutimos um conjunto de saberes profissionais específicos aos técnicos das ACA.

De acordo com Smith (1982: 90-93), existem três modelos ou modos de aprendizagem na de educação de adultos: a aprendizagem institucional (*institutional learning*) quando são visadas aprendizagens mais aprofundadas e o respectivo reconhecimento oficial; a aprendizagem partilhada (*collaborative learning*), quando a partilha de ideias, opiniões, informações e conhecimentos são desejadas; a auto-aprendizagem (*self-directed learning*), autónoma, flexível e indiciadora da forte motivação de quem a procura.

Os técnicos da ACA revelam grande disponibilidade para diversificar, aprofundar ou actualizar conhecimentos pela via institucional da formação académica e/ou da formação profissional. Relativamente à formação académica, a maioria dos indivíduos frequentaram ou manifestam a intenção de frequentar novos cursos (Gráfico 6.1).

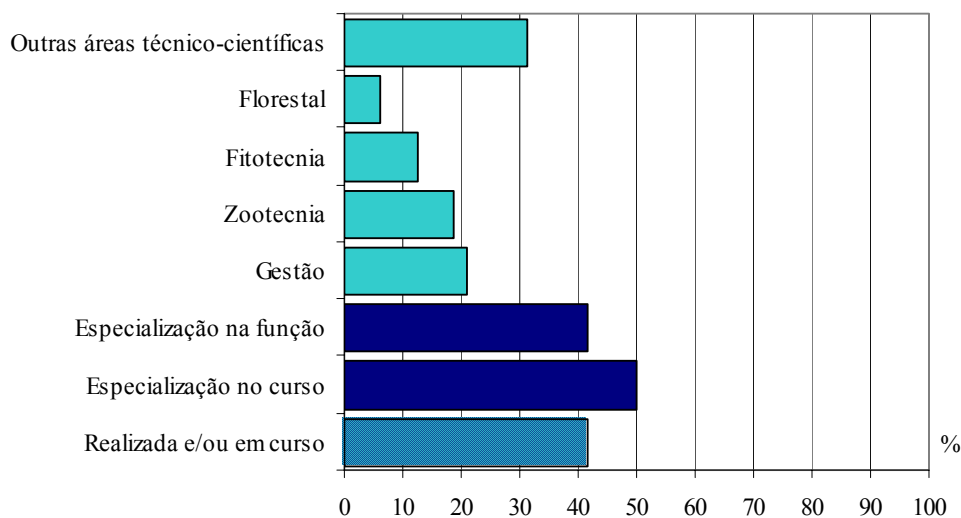


Gráfico 6.1 – Necessidades próprias de formação académica identificadas pelos técnicos

Cerca de 41% dos técnicos (barra tracejada) já passaram da intenção aos actos, tendo concluído, ou estando a concluir, novos cursos de formação académica; neste grupo incluem-se os técnicos bacharéis que se licenciaram ou estão a terminar a licenciatura. No plano das intenções (barras a preto), sensivelmente metade dos técnicos sente a necessidade de aprofundar conhecimentos na área do seu curso de base; enquanto que cerca de 41% visa a especialização em áreas técnico-científicas correspondentes às suas funções específicas nas ACA. Alguns indivíduos (3 casos, correspondendo a 6,1%) admitem frequentar novo curso em qualquer uma das áreas.

No grupo da especialização na função, mais de metade visa áreas científicas diferentes da sua formação inicial, procurando novos saberes, portanto. Isto é muito comum nos engenheiros agrónomos (engenharia agrícola, zootecnia e florestal) que procuram formação complementar na área da economia/gestão e vice-versa. Destacam-se ainda seis casos (12,2%), todos de técnicos de adegas cooperativas, que sendo enólogos pretendem tirar um curso de produção agrícola (dois casos) e vice-versa (quatro casos), o que explicam pela elevada diversidade e complexidade de tarefas inerentes à actividade vitivinícola.

As barras a cinzento-claro expressam a repartição pelas áreas científicas que é semelhante à do curso de base (cf. Quadro 5.1). A categoria outras áreas técnico-científicas inclui:

qualidade, indústria alimentar, desenvolvimento rural, *marketing*, relações humanas, engenharia civil, arquitectura paisagística, engenharia biológica. Paradigmático é o caso do indivíduo que quer diplomar-se em engenharia civil para poder elaborar e licenciar projectos de instalações agrárias e pequenas instalações agro-industriais.

Relativamente à formação profissional, estudámos o percurso já realizado e as necessidades identificadas. Quanto ao percurso cumprido (Gráfico 6.2), quase 90% frequentou o curso de formação de formadores e, dentro destes, a maior parte frequentou igualmente o curso de coordenadores de acções de formação profissional. Segue-se, em ordem de importância, a frequência de cursos de agricultura biológica e protecção integrada, o que pode estar relacionado com a perspectiva de desenvolvimento (leia-se incentivos oficiais para) destes modos de produção.

Os cursos relacionados com a PAC, *marketing*, associativismo e cooperativismo e HSTA (Higiene e Segurança no Trabalho Agrícola) encontram-se também representados.

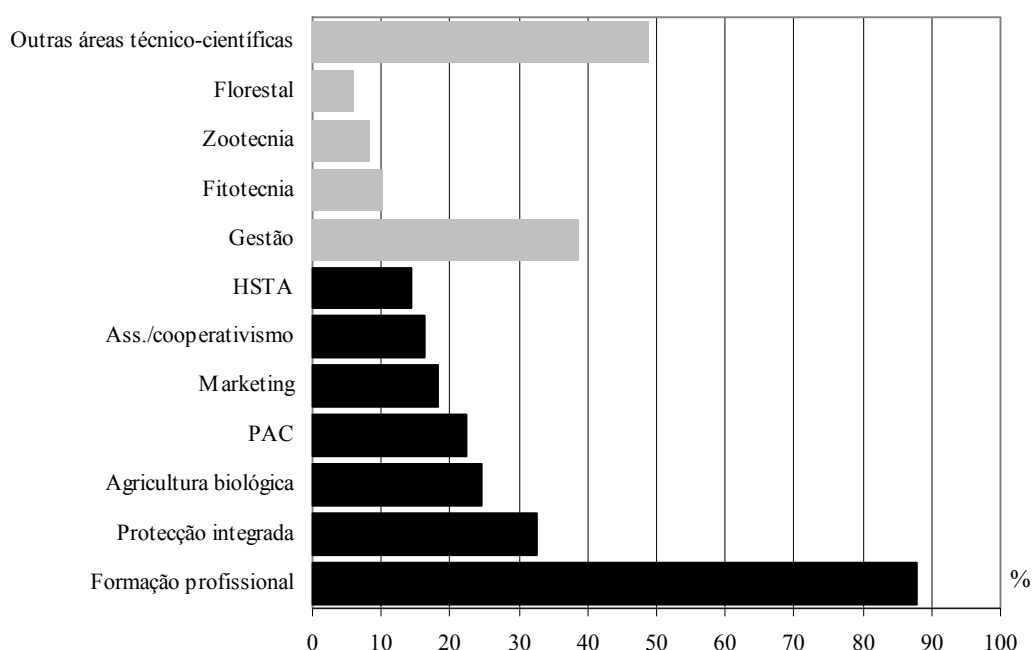


Gráfico 6.2 – Formação académica realizada (recebida) pelos técnicos

Destaque para a menor importância dos cursos de formação profissional da formação de base, sobretudo a fitotecnia, zootecnia e florestal; a gestão contraria este comportamento em grande medida, porque técnicos das formações precedentes procuram melhorar os seus conhecimentos relativos à gestão e, em parte, porque a necessidade de actualização neste campo é muito intensa, sobretudo devido à questão da fiscalidade. Na classe “outros” a diversidade é muito grande: desenvolvimento e extensão rural, floricultura, tecnologia de lagares, CAD (Desenho Assistido por Computador), GPS (Sistema de Posicionamento Global), operação de máquinas agrícolas, melhoramentos fundiários, fotointerpretação, informática, estatística aplicada, aplicação de produtos fitofarmacêuticos, HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), enologia, normas ISO (Organização Internacional para a Standardização).

Passando às necessidades (Gráfico 6.3), o destaque é o “desaparecimento” dos cursos de formação profissional. Isto deve-se a que praticamente todos já possuem os cursos necessários e à escassa disponibilidade de cursos de actualização pedagógica.

Os cursos de gestão, agricultura biológica e protecção integrada continuam a ser procurados, pelas razões já invocadas. O *marketing* e a extensão rural emergem porque, aos poucos, se tornam uma inevitabilidade quando se pretende elevar a qualidade de intervenção das ACA. No caso do *marketing* são os técnicos mais experientes e que estão ligados à promoção de produtos tradicionais; no caso da extensão rural, são os técnicos que estão envolvidos na protecção integrada, isto é, os que mais de perto e mais intensamente interagem com os agricultores nos aspectos técnicos e produtivos.

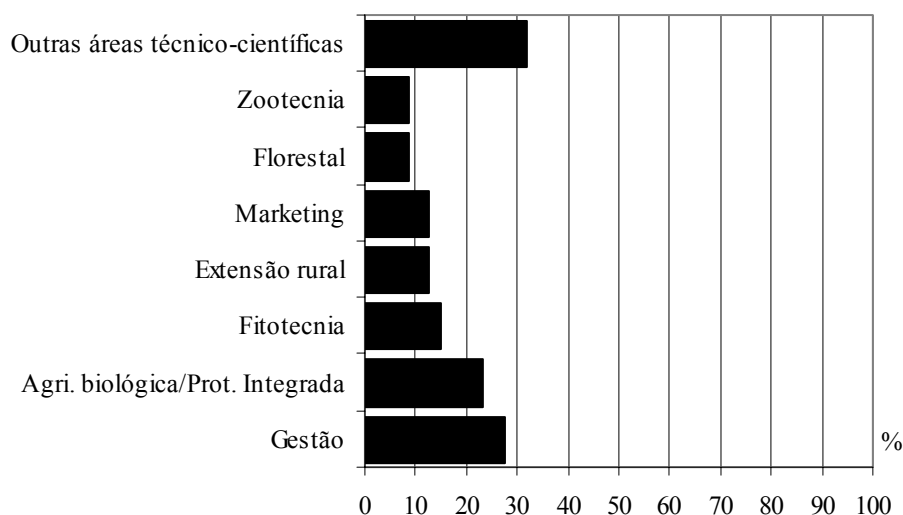


Gráfico 6.3 – Necessidades próprias de formação profissional identificadas pelos técnicos

A aprendizagem institucional é dominada pelo conhecimento abstracto, todavia, quer a formação académica (sobretudo a complementar), quer a formação profissional, beneficiam muito da experiência profissional entretanto adquirida pelos técnicos. Não raras vezes, essa experiência profissional é invocada durante as aulas ou formação. Deste modo, também o conhecimento implícito está presente e joga, sabemo-lo também por experiência própria, um papel muito importante na dinâmica das sessões e na forma como as aprendizagens são interiorizadas.

Finalmente, a auto-aprendizagem e a aprendizagem partilhada são amplamente exploradas pelos técnicos das ACA (Gráficos 6.4 e 6.5), sobretudo para fazer face a situações-problema imprevistas.

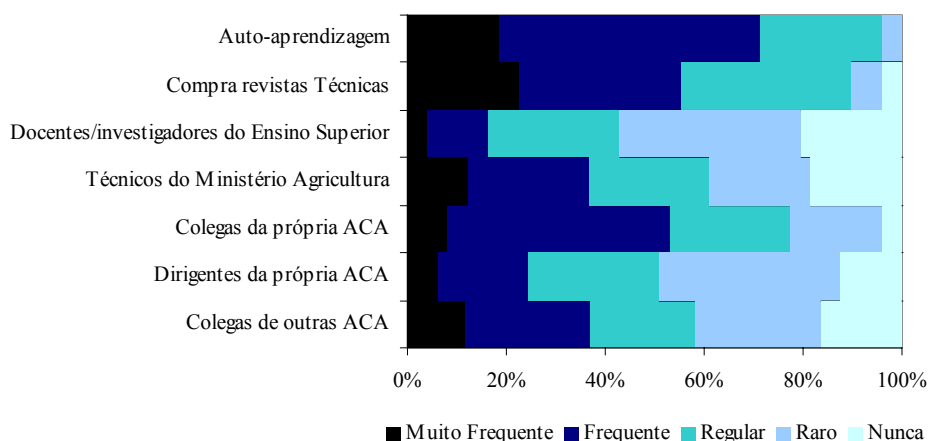


Gráfico 6.4 – Fontes de informação e conhecimento procuradas para a resolução de problemas

Como se pode observar (Gráfico 6.4), a auto-aprendizagem é uma prática muito comum entre os técnicos das ACA, que recorrem frequentemente à pesquisa bibliográfica (documentos, livros, web, revistas técnicas) e, em alguns casos (os enólogos, particularmente), optam pela realização de ensaios experimentais.

A aprendizagem partilhada tem lugar essencialmente através da “rede” informal de conhecimentos de antigos colegas de curso e/ou colegas de cursos de formação profissional que trabalham noutras ACA, através da qual os técnicos buscam a informação e o conhecimento necessário para fazer face aos imprevistos; o recurso aos colegas técnicos da própria ACA, quando os há, também acontece. A procura de ajuda junto dos técnicos do Ministério da Agricultura (sobretudo para questões de índole burocrática/legal) e dos docentes/investigadores das instituições de Ensino Superior é rara, principalmente a segunda. Finalmente, o recurso aos dirigentes da própria ACA é também muito modesto e é accionado para questões do âmbito organizacional e só muito raramente para questões de natureza técnica, o que se compreende face ao nível educacional da maioria dos dirigentes.

Por outro lado, sensivelmente metade dos técnicos participa em espaços de debate e de trocas de experiências de forma frequente, ou muito frequente, aos quais se juntam uma outra importante fatia de técnicos (cerca de 40%), que participa apenas às vezes (Gráfico 6.5).

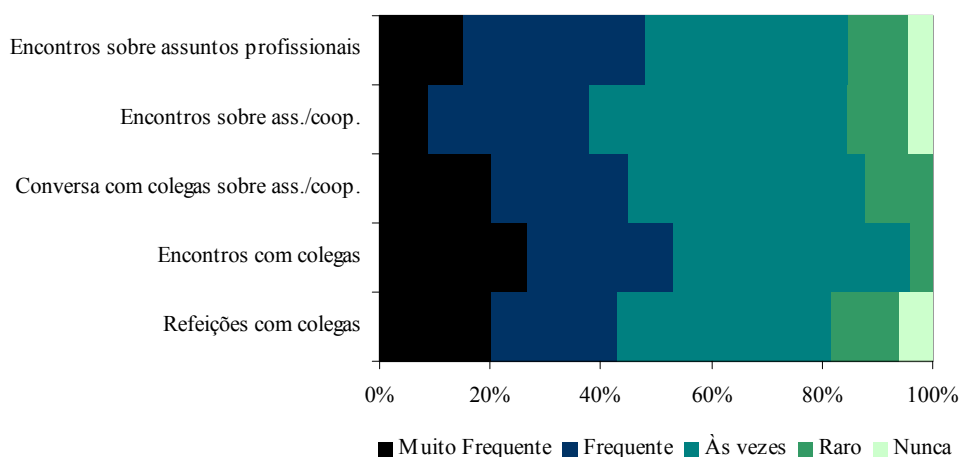


Gráfico 6.5 – Espaços de debate e de troca de experiências

Temos de abrir aqui um parêntesis para explicar que para as duas variáveis da parte superior, a escala é ditada pela oferta das mesmas, por exemplo: participar muito frequentemente, ou frequentemente, em encontros quer dizer participar neles sempre, ou quase sempre, que têm lugar. A este propósito os técnicos fizeram-nos sentir a escassez dos mesmos, sobretudo dedicados ao associativismo e cooperativismo, e também um certo elitismo (dominados por académicos), sendo raros os encontros de cariz mais prático, estilo *workshop*, em que fossem valorizadas formas de conhecimento implícito e outras experiências profissionais.

A aprendizagem partilhada é um meio excelente de partilha de conhecimento implícito, confirmando a ideia veiculada pelos técnicos quando apontam a aprendizagem no quotidiano de trabalho como sendo o elemento mais positivo que retiram da sua actividade profissional (cf. Gráfico 5.8).

Norbert Elias, a respeito da importância do entendimento das interdependências existenciais, critica os que partem do pressuposto de que os actores sociais actuam no vazio (ou em contextos artificialmente reconstituídos) e não em contextos próprios: “As pessoas insistem em falar como se existisse, *de per se*, um ‘sujeito’ de conhecimento, um ‘ser humano sem mundo’ ou um ‘entendimento sem objecto’ como unidade independente e, de outro lado, para além do abismo que os separa, como entidade igualmente independente, o mundo, que é normalmente ordenado sob as denominações de ‘ambiente’ ou ‘objectos’ (Elias, 1997: 81).

Assim, se queremos estudar a acção do profissional em contexto de trabalho, precisamos de tornar o estudo sensível às dimensões cognitiva, afectiva e psicomotora (práticas e procedimentos), isto é, sensível ao saber ser, saber estar, e ao saber fazer. Para isso, a reflexividade interactiva do técnico com o investigador (entrevista formal ou informal) ou a reflexividade institucional (entre pares), embora úteis, são insuficientes, é também necessário observar e/ou partilhar momentos de reflexividade interactiva dos técnicos com os associados/cooperantes.

Para isso, apresentamos de seguida seis episódios observados e/ou partilhados com alguns técnicos das ACA, que servem de ilustração e suporte à explicitação do processo de recontextualização do conhecimento abstracto e do conhecimento implícito em conhecimento-saber (saber profissional).

### *Episódio 1 - “Latinha dos Biscoitos”*

Um agricultor, vestindo fato de domingo e aparentando uns 50 anos de idade, dirige-se ao balcão de atendimento de um centro de gestão. Apesar da simpatia e amabilidade (voz, gesto, linguagem) da técnica que logo o atendeu, mostrava-se claramente constrangido, rodando sem parar o chapéu com ambas as mãos. Depois das saudações, quando a técnica lhe solicita os papéis, o senhor coloca em cima do balcão uma caixinha de biscoitos de cor branca com motivos florais policromáticos e dela retira a documentação solicitada pela técnica. Momentos depois, esta estende-lhe uma série de formulários cujo o título era “Pedido de Ajuda”. Um lapso de tempo de cerca de dez minutos, que permitiu identificar um conjunto de símbolos (linguísticos, gestuais, físicos) trocados entre os actores presentes (a técnica e o agricultor) e os “actores” omnipresentes (a “fragilidade” tocante do agricultor com a sua caixinha “patética” e a mensagem político-institucional, oculta mas profundamente castigadora - PEDIDO DE AJUDA). Reflecti. A técnica em causa tinha sido minha aluna em três disciplinas directamente relacionadas com a questão do associativismo e da comunicação e tenho consciência de que o que as matérias abordadas, embora relacionadas, jamais seriam por si só suficientes para explicar aquele desempenho profissional. Como é muito pouco provável que possa ter adquirido essas competências em outras disciplinas do seu curso e/ou cursos de formação profissional, então o saber deverá vir da experiência.

### *Episódio 2 - “A Boneca e os Brincos”*

Dirigi-me com Puga à aldeia de Fonte da Nora à exploração do Teodoro para lhe brincarmos a Boneca, uma vaca que o criador dizia ser muito meiguinha, que havia perdido os brincos de identificação. A operação de brincagem teve lugar na loja onde o animal se encontrava, em local improvisado e claramente inadequado para o efeito (Estampa 1). Este facto mereceu desde logo a crítica do técnico (que parecia já antecipar problemas), mas acabou por prevalecer, porque a alternativa de conduzir o animal ao tronco, situado no outro extremo da aldeia, também envolvia riscos.



Estampa 1 - Teodoro, 73 anos, a “preparar” a Boneca para ser “brincada”

Como se pode ver na foto, o animal espreitava pela porta entreaberta, saía inesperadamente, tentava libertar-se da corda pela qual o Teodoro a segurava, dava umas quantas voltas e encontrões, “esmoucava-se” contra a parede, voltava para o interior da loja, e começava tudo de novo... Tive de ajudar, ficando a segurar na corda (substituindo o Teodoro mas à cautela dando dois metros de corda à cabeça do animal), enquanto o Teodoro entrou por uma janela situada nas traseiras da loja e semi-fechou a porta entalando o pescoço do animal. Esta ideia, já se vê, partiu do Teodoro... Puga esteve quase a desistir de efectuar a brincagem nesse dia e nessas condições mas cedeu, perante a insistência convicta do Teodoro. Com a cabeça do animal entalada e relativamente fixa, Puga aproximou-se encostado à parede e consegui colocar o primeiro brinco; de igual forma colocou o segundo e depois já não consegui colocar o terceiro e último brinco.

### *Episódio 3 - “O Cordeiro e o Ruela”.*

Mesma aldeia, mesmo dia, mas já quase ao lusco-fusco. Ia-mos “a brincar” o Cordeiro do Ruela depois de visitarmos mais duas aldeias. O Cordeiro é um novilho de dois anos, magnífico, que é o orgulho do Ruela. Tinha sido aprovado para o livro de adultos e só faltava colocar-lhe os brincos de identificação respectivos. O Ruela estava eufórico. Conversou longamente connosco à porta da loja onde estavam os animais e já sonhava com os prémios do Cordeiro no próximo concurso nacional da raça M. Puga também acreditava nisso e logo o incentivou a concorrer. Ficava cada vez mais escuro e fomos “despachados” pela esposa do Ruela, que queria o trabalho aviado. Lá fomos. O Cordeiro deixou-se conduzir docilmente desde a loja até ao tronco (cerca de trezentos metros), deixou-se prender ao tronco sem dificuldade ao som confiante e orgulhoso do seu proprietário: *Ehhhh! Cordeiro bonito chega aqui, isso, bonito (...)*. Depois de preso, quando o técnico se aproximou (de lado) para lhe colocar o primeiro brinco, ainda sem o tocar, tudo mudou: o Cordeiro bufou duas vezes, enfureceu-se, libertou o corpo do interior do tronco ficando apenas preso pela cabeça e iniciou meia hora de movimentos violentos para se libertar. Valeu a coragem e a mestria do Ruela, que durante todo esse tempo foi conseguindo acalmar o animal. A esposa do Ruela, o Puga e eu, a mando do Ruela, retiramo-nos para local próximo mas mais seguro. Acudiram alguns vizinhos, mas também logo compreenderam que o melhor era deixar o Ruela e o Cordeiro a sós.

### *Episódio 4 - “Cinco Sacos”*

Lídia recebeu Pedro Verdeal, da aldeia de Lanhelos, que veio à sede, a Malheiros, para formalizar o pedido às medidas agro-ambientais. A recepção teve lugar numa zona da sede preparada para o efeito, na qual se encontra uma mesa redonda de grandes dimensões onde está colocado um PC com ligação à Internet. Lídia sentou-se ao computador e Pedro Verdeal sentou-se bem perto. Lídia entrou no *site* do Ministério da Agricultura e fez o *download* dos formulários respectivos. Pedro

Verdeal observava em silêncio, junto a si, encostado à perna, repousava um saco de plástico azul-cobalto de grandes dimensões atado por um fio também de cor azul (reciclado dos fardos de palha).

Lídia – *Então vem fazer o subsídio das terras, não é assim?*

Pedro Verdeal – *Sim, tem que ser não é, é agora ora é?*

Lídia – *O senhor trouxe os papéis todos? Então demo-los cá!*

Pedro Verdeal desatou o laço do fio azul e tirou de dentro do saco azul-cobalto uma saca de merenda ao xadrez verde e acastanhado, já com o fecho avariado; de dentro desta saiu um saco plástico de supermercado, ao qual foi preciso desatar as asas; deste saiu uma pasta de napa preta, gasta pelo uso; finalmente, desta pasta saiu uma resma de papel com não menos do que trezentas folhas, um bocado mal amanhadas. Como que adivinhando que não era tudo Lídia perguntou:

Lídia – *É tudo?*

Pedro Verdeal voltou a olhar para dentro da pasta de napa preta já gasta pelo uso e de lá tirou uma bolsa mais pequena, também de napa preta, mas ainda mais gasta pelo uso, correu o fecho, que funcionava, e de lá saíram mais umas quantas folhas A4 dobradas ao meio, dizendo:

Pedro Verdeal – *É papelada demais e depois a gente não os quer queimar.*

Lídia – *Pois, há que guardar tudo.*

Lídia inspeccionou pacientemente os papéis separando-os por montinhos, ocupando o vasto espaço da mesa; depois iniciou o preenchimento do formulário identificando o criador e procedendo à actualização do P1 com as culturas semeadas este ano. O P1 é uma ficha identificativa de todas as parcelas da exploração do agricultor, na qual constam entre outras informações o número de matriz, o nome e a área das parcelas. Lídia perguntava para cada parcela o que é que estava lá semeado, por sua vez Pedro Verdeal respondia, algumas vezes com dificuldade para associar o nome da parcela à própria parcela e também o que lá tinha semeado e/ou plantado. O processo de preenchimento do formulário teve de ser interrompido, pois faltavam as confirmações de algumas candidaturas relativas às culturas arvenses que Pedro Verdeal, supostamente, deveria ter ido levantar à Zona Agrária.

Lídia jamais manifestou o mais leve descontentamento com as dificuldades que iam surgindo. Pedro Verdeal ia sorrindo de forma tão ingénuo quanto envergonhada, olhando o tecto da sala sempre que se referia a “Eles”, Eles políticos, Eles os da Zona Agrária, Eles...

No final, Pedro Verdeal despediu-se de Lídia e de mim “avisando-me” de que isto dos papéis era uma complicação; avisando-me a mim que estava ali apreender como é que as coisas do associativismo e do cooperativismo funcionavam no terreno (foi assim que inicialmente foi esclarecida à minha presença). Depois das despedidas e do criador ter saído, Lídia perguntou-me: *Viu os sacos? Eles têm um medo aos papéis que os guardam como se fossem meninos!*

### ***Episódio 5 – “Quarenta vacas em liberdade”***

Parque Natural do Montesinho, lugar do Canastro, a 1100 metros de altitude (Estampa 2)<sup>77</sup>. Puga precisava de ir visitar a exploração do Salvador, criador de “Tcharoleses”, que decidiu experimentar criar 40 vacas M que adquiriu, a bom preço, a uma exploração do Alentejo que faliu.

---

<sup>77</sup> Nota metodológica. Deve o leitor aproveitar a observação da estampa para se deixar transportar até às montanhas do Montesinho. Desta forma poderá ter uma ideia das sensações vividas pelo investigador e restantes intervenientes durante os dois dias de trabalho lá passados: uma miríade de sons (vozes, risos, mugidos, badalos, vento e, às vezes, o silêncio); o desconforto de chuva miudinha tão fria que ameaça neve e uma sensação muito presente de isolamento. Pensamos poder dizer que este ambiente em que cinco pessoas ficaram totalmente tomadas pelo trabalho contribuiu, de forma decisiva, para a plena expressão de cada um, facto que nos permitiu aproximar mais do trabalho de Puga e também dos criadores.



Estampa 2 – Exploração de Salvador situada no Parque Natural do Montesinho

Puga não conhecia ainda Salvador, estabeleceu como objectivos, para além de identificar e aprovar os animais, ganhar a confiança de Salvador (que com 40 vacas passa a ser dos maiores criadores de Mirandesas) e entusiasamá-lo quanto ao acerto da sua opção. Era importante fazê-lo associado e levá-lo a adoptar uma série de requisitos técnico-productivos (manga de maneio e balança) ajustados à dimensão do seu efectivo. Paralelamente, havia ainda a novidade do sistema de produção adoptado pelo criador ser do tipo extensivo, em que os animais (adultos) andam em liberdade total numa área de muitos quilómetros quadrados, pelas serranias do Montesinho. Salvador também tinha expectativas muito concretas quanto ao encontro, queria “apreciar” a qualidade do serviço prestado pela associação (“Os de Malheiros”) e queria deixar a identificação dos animais resolvida de vez (“tudo legal”). Cedo, no longo dia de trabalho (levar ao tronco, identificar e tratar (nalguns casos) cerca de 40 vacas habituadas à liberdade), se levantou o problema de duas vacas terem chegado do Alentejo sem qualquer brinco de identificação, com a agravante de “sobrarem” nove passaportes de identificação, isto é, não havia possibilidade de fazer corresponder o passaporte às duas vacas. Havia duas possibilidades de resolver o problema, que eram: “escolher” dois passaportes entre os nove sobrantes e atribuí-los às duas vacas (situação mais simples mas irregular); ou, proceder à identificação do animal desde o início do processo burocrático, através do denominado “registo especial” (o que viria ser feito, apesar de ser mais demorado e complexo).

Durante todo o primeiro dia de trabalho os dois interlocutores, por “entre” as tarefas técnicas que iam sendo executadas por si e por mais três elementos, desenvolviam um “protocolo” à parte que tinha como fim fazer com que os objectivos estabelecidos por ambos fossem atendidos pelo outro. Dezenas de vezes pudemos ouvir constantes “lembranças” sobre o assunto, umas mais explícitas do que outras. No dia seguinte Salvador fez-se associado e também nesse dia as duas vacas foram identificadas pela segunda via. Vivia-se um clima de grande satisfação entre todos os intervenientes e estavam reunidas as condições para uma relação profissional de confiança entre o agora associado e o técnico da sua nova associação.

Na viagem de volta do segundo dia, que acabou cedo por sinal, Puga confidenciou-nos que Salvador tinha gostado muito forma como o trabalho tinha decorrido, “Os de Malheiros” tinham merecido a sua aprovação. Aproveitamos a oportunidade para questionar Puga sobre o seu desempenho no dia anterior, não o desempenho das tarefas práticas, mas sobre o tal “protocolo” à parte que ambos tinham levado a cabo. Acrescentámos que tínhamos ouvido a Puga comentários constantes como: *“isto está a correr muito bem...”*; *“as vacas estão mesmos boas de carnes e o pêlo parece azeite...”*; *“tem aqui boas vacas...”*; *“O toiro é que é fracote, se não o tira, daqui a um ou dois anos estraga-lhe*

*a vacada...”; “tem de compor a manga de maneio e comprar a balança...”*. Por seu turno, Salvador repetia constantemente: *“Está bem, está bem, mas tem de me identificar as duas vacas”*; *“Então tem de me arranjar um toiro bom que eu vou por ele...”*. Puga ficou admirado com o que lhe dissemos. Anuiu que tinha memória de ter dito, e ouvido, tais coisas, mas diz não ter consciência da insistência e acuidade das mesmas. Anuiu que “ensaiou” a apresentação dos seus objectivos, que reflectiu sobre isso antecipadamente mas que depois o fez de forma inconsciente. Confessou-se surpreendido, relacionou isso com a sua experiência e gosto pelo trabalho de extensionista: *“Já várias pessoas me disseram que eu nasci para isto...”* e deixou o seguinte comentário: *“E eu a pensar que você andava entretido a enxotar as vacas para a manga e afinal estava atento a ouvir tudo. (...) mas era isso que queria não era?”*.

Da vacada do Montesinho fazia parte a *Cova da Lua*, vaca já conhecida de Puga, famosa pela sua agressividade, pois havia mandado o seu antigo proprietário para o hospital – um polícia! (Puga dizia isto como que a realçar o atrevimento do animal). Era uma vaca de elevado valor produtivo e Salvador decidiu adquiri-la apesar do seu comportamento agressivo. A da *Cova da Lua* entrou para o parque de maneio juntamente com os restantes animais, porém, como se trata de um animal adquirido na aldeia vizinha (com o mesmo nome) encontrava-se perfeitamente identificada e não era necessário proceder a nenhuma intervenção. Sendo assim, a sua presença só complicava as coisas e representava um acréscimo de risco desnecessário e, por isso, desde o início que ficou decidida a sua expulsão para fora do parque, algo que foi sendo adiado, mediante o protesto da mulher do salvador, do vizinho que estava a ajudar e do próprio Puga. Salvador ia dizendo que sim mas ia adiando. À medida que os animais iam sendo identificados e colocados fora do parque de maneio a *Cova da Lua* tornava-se mais agressiva, criando alguns problemas. A determinada altura Puga ordenou (é este o termo) a sua expulsão do parque, o que foi feito de seguida.

### **6.2.1 - Saberes profissionais resultantes da recontextualização**

Apresentados os episódios passemos à explicitação dos saberes profissionais, destacando os diferentes sentidos de uso do conhecimento tendo aqueles como referência. Encontramos razões para diferenciar saberes profissionais explícitos e saberes profissionais implícitos.

Os saberes profissionais explícitos são os comumente esperados aos técnicos superiores agrários para desempenharem funções técnicas, administrativas e de gestão das ACA, próprias do seu estatuto e reconhecidas como tal pelos próprios. São estas funções que corporizam as actividades social e institucionalmente reconhecidas às ACA. Correspondem, essencialmente, a aplicação de conhecimento-informação de natureza científica e tecnológica adquirida por via da formação superior agrária e da formação profissional. A estes conteúdos juntam-se as vivências práticas que “refinam” a intervenção dos técnicos e que são tanto mais importantes quanto maiores são as insuficiências da componente prática do ensino superior agrário em Portugal (principal crítica apontada pelos técnicos à qualidade da sua formação académica).

Os saberes profissionais implícitos facilitam, ou em alguns casos tornam possível, a expressão dos saberes anteriores e o desempenho das funções inerentes. São saberes que intervêm na relação entre os técnicos e os associados/cooperantes e também na relação entre aqueles e as instituições e restantes actores institucionais, que povoam o campo de acção das ACA. São adquiridos sobretudo na prática quotidiana, embora a formação superior agrária (conteúdos pedagógicos específicos das disciplinas de extensão rural e de sociologia ou sociologia rural, por exemplo) e a socialização primária em ambiente rural e/ou agrário também possam contribuir. No geral, os técnicos não se referem (discursivamente) a estes saberes como saberes, embora não seja raro ouvirem-se frases como: *É preciso saber falar com os associados; Temos de saber ouvi-los para eles nos ouvirem também; Às vezes temos de manter o nosso papel de técnicos*. Por isso, para os estudar e

compreender em profundidade, são necessárias as técnicas de investigação etnográfica, observação directa e/ou participante.

### 6.2.1.1 - Saberes profissionais explícitos

#### Saber conceber e elaborar projectos e subsídios

Nestes saberes o técnico mobiliza e manipula conteúdos de conhecimento-informação de natureza: técnica-agronómica, para determinar e adequar os parâmetros técnico-productivos; económico-financeira, para determinar e adequar os indicadores de viabilidade económico-financeira do investimento; político-institucional, para adequar o projecto aos parâmetros de elegibilidade dos programas de ajuda ao financiamento, por exemplo, pode sempre aumentar o índice de produtividade de um rebanho de cabras em uma décima ou até duas, desde que se justifique isso muito bem na memória descritiva do projecto – *É um jovem agricultor com formação, tem pastagens de muito boa qualidade, irrigadas...* Nestas acções está presente o sentido técnico-estratégico. Também está presente o sentido contextual, que se revela na sensibilidade (prudência) do técnico para adequar o projecto ao promotor do mesmo, ponderando factores como a idade, habilitações, desempenho empresarial, empenhamento, situação familiar, capacidade efectiva de realização do projecto, bem traduzido pela seguinte pensamento: (...) *se fizesse o projecto como ele queria estava a pôr-lhe uma corda ao pescoço!*)<sup>78</sup>.

Além do documento técnico, a elaboração do projecto pressupõe igualmente a execução de acções complexas, tais como: avaliação de terrenos e outros recursos, obtenção e organização dos documentos oficiais, acompanhamento da tramitação do processo pelos corredores institucionais até, pelo menos, à decisão de aprovação. É comum o técnico acompanhar estes procedimentos fazendo o necessário (“truques”) para assegurar a fluidez da tramitação burocrática, acção que beneficia do conhecimento do contexto, particularmente dos aspectos relacionais.

#### Saber manusear bovinos adultos

O manuseio de animais adultos (bovinos) implica, como vimos (episódio 2, 3 e 5) riscos de vária ordem para pessoas e animais. Verificámos que o técnico, antes de executar as práticas de manuseio, tem a preocupação de: observar o animal e as condições circundantes; procurar ao criador o nome do animal e alguma informação sobre o comportamento do mesmo (é normal, quando um animal tem comportamento agressivo, o criador avisar logo o técnico desse facto); interiorizar a informação assim obtida através de um breve momento de recolha do técnico, durante o qual se parece abstrair do meio envolvente ao mesmo tempo que “encadeia” mentalmente os procedimentos que irá executar de seguida. Este procedimento configura aquilo que Blumer (1982: 41) designa de auto-interacção a partir da qual elabora a sua linha de acção, percebendo o que deseja e o que lhe exigem, fixa metas, avalia as possibilidades que a situação encerra. Desta forma o técnico beneficia do conhecimento do criador (experiência acumulada sobre o comportamento animal e conhecimento específico sobre o comportamento individual do animal em causa) e como que “justifica” a observação das regras de segurança necessárias à salvaguarda da integridade física dos operadores e à reunião das condições facilitadoras da intervenção técnica. Há mobilização de conhecimento-informação sobre

---

<sup>78</sup> Poder-se-á argumentar que em alguns casos (se calhar mais comum do que o desejável), muitos destes “cuidados” não são levados em linha de conta. É verdade. Mas julgamos que neste caso a questão está mais relacionada com os princípios ético-profissionais, ou com a ausência dos mesmos.

comportamento animal e mobilização de conhecimento dos agricultores sobre o comportamento animal (conhecimento implícito).

Cada técnico tem uma experiência que forma um corpo de conhecimentos sobre o comportamento animal e a importância das regras de segurança. São exemplo disso: a percepção de Puga da reação que o Cordeiro ia ter, *“Quando bufou duas vezes e a forma como o fez vi logo no que ia dar...”*, isto é, nessa altura Puga desvalorizou o nome tranquilizador de Cordeiro, os elogios do dono e o comportamento exemplar do animal até àquele momento, antecipou o perigo e precaveu-se (e precaveu os outros) em conformidade; a forma firme como Puga ordenou a expulsão da *“A da Cova da Lua”* quando sentiu que esta começava a ser um risco sério para todos quanto estavam envolvidos no trabalho.

Essa experiência pode ser tomada como sinal de que os técnicos possuem sentido interpretativo-justificativo, que pode não ser verbalizado e/ou invocado na acção, mas é útil porque permite a melhoria progressiva do desempenho profissional.

Porém, no quotidiano profissional também acontecem situações que levam à alteração de procedimentos e valores. No caso da *“Boneca e os Brincos”* Puga acedeu à pretensão de Teodoro de proceder à colocação das marcas auriculares à porta do estábulo (local inapropriado) em vez de conduzir o animal até ao tronco da aldeia dado que, segundo Teodoro, isso ainda envolvia mais riscos. A operação correu mal e, já em privado, Puga confidenciou-nos o seu arrependimento, pois, disse, quando as normas de segurança não são correctamente observadas, para além do risco há um mau exemplo que se deve evitar sempre. Isto confirma o sentido interpretativo-justificativo (aprender com os erros). Há ainda qualquer coisa de sentido contextual de natureza prudencial neste episódio, que emana do facto de Puga ter sido sensível às características (debilidades) de Teodoro, um homem bastante idoso, que *“atura”* sozinho 20 vacas M, a quem custa pedir esforços suplementares como seria o de levar o animal ao tronco da aldeia.

#### Saber classificar animais segundo os padrões da raça

Quando os animais se destinam a reprodutores carecem de ser inscritos no Livro de Adultos do LG da raça M. Esta operação ocorre por volta do ano e meio de idade, sendo submetidos a uma classificação morfológica por contraste com o denominado padrão da raça. Esta classificação é feita *“a olho”*, subjectiva portanto, o que obriga o classificador a possuir um conhecimento específico para realizar a tarefa da forma mais justa possível. Esta tarefa é da responsabilidade do Secretário Técnico do LG (Médico Veterinário ou Engenheiro Zootécnico, devidamente reconhecido e designado pela DGV), o qual, porém, em determinadas circunstâncias, pode delegar a tarefa. O que é preciso então para atingir este estatuto que, no caso, é assim uma espécie de *“graduação”* numa hipotética carreira de técnico superior de uma entidade responsável por um LG?

No caso de Puga, o processo de graduação foi consolidado ao longo de cerca de quatro anos: por via académica (dois estágios curriculares sobre conformação de carcaças de bovinos M); e por via da experiência, através de uma relação mestre e discípulo com o próprio Secretário Técnico e através da observação das classificações dadas por júris de concursos pecuários. A parte final do processo de aprendizagem consta da avaliação da performance classificatória do discípulo, em que este dá a sua classificação a qual depois é confrontada (e discutida) com a do mestre. Quando a diferença é menosprezável, o processo completa-se. Puga estima que um indivíduo com formação de base e com sensibilidade pode começar a classificar animais ao fim de meio ano de treino. O restante tempo, sempre que esteja disponível, é dedicado a ganhar confiança e acumular algo que

podemos designar como “termos de comparação”. A acumulação destes termos é essencial para aferir “a olho” as características do animal, como por exemplo: é relativamente simples apreciar se a linha dorso-lombar de um animal é (como deve ser) rectilínea, porém, já é muito mais complicado saber se a distância dos ossos do íliaco é grande, média ou pequena, porque não há medida de comparação directa e é influenciada por outras características do animal. Esta sensibilidade, esta capacidade de “objectivar” o subjectivo, que carece de um prolongado e diversificado período de aprendizagem, é a qualidade essencial do classificador.

Este exemplo revela que alguns saberes profissionais podem ter uma génese mista, diríamos sinérgica, tal a forma alternada como Puga aprendeu a classificar animais, em parte pela via académica (conhecimento-informação) e em parte pela experiência. Por outro lado, este exemplo revela também o saber afirmar o estatuto e o papel do técnico, dado que a acção exige um certo distanciamento do técnico em relação ao proprietário do animal e às suas opiniões e interesses.

Está presente o sentido técnico-estratégico, corporizado pela aquisição de conhecimento-informação (estágios curriculares). Por outro lado, também encontramos evidências do sentido interpretativo-justificativo, corporizado na forma como o secretário técnico do LG da raça M desenvolveu a partir de um modelo do INRA (Institut National de la Recherche Agronomique - França), um novo modelo de classificação morfológica de bovinos mais completo e adequado à classificação dos bovinos da raça M, do que o modelo oficial previsto para o efeito (ver ambos os modelos em anexo 4).

#### 6.2.1.2 - Saberes profissionais implícitos

##### Saber comunicar eficazmente

A importância da comunicação eficaz entre os técnicos e os seus interlocutores é do senso comum. É uma questão chave da educação de adultos e do desenvolvimento. Porém, aqui devemos valorizá-la pelo seu valor confirmativo, pela sua intensidade e pelos seus efeitos multiplicadores no caso concreto dos técnicos das ACA. Talvez por isso conseguimos detectar a importância deste saber em todos os episódios contados, embora com especial relevo no episódio “Cinco Sacos” e “40 Vacas em Liberdade”.

O elemento mais marcante consiste na velocidade de conversação muito elevada e na grande mistura de assuntos falados em simultâneo, dando a impressão que o tempo urge (e urge de facto) e que a ânsia de falar por parte dos associados/cooperantes é enorme. O diálogo é frequentemente entrecruzado por momentos de gracejos e de risos, pairando um ambiente de alegria. O registo oral alinha pelo do associado/cooperante. O técnico usa sempre os significantes locais em uso e, quando recorre a termos técnico-científicos, o que por vezes acontece, não se esquece de os fazer acompanhar dos significantes locais respectivos. Uma mesma ideia pode ser repetida duas, três, e mais vezes; a repetição das ideias, das perguntas e das respostas ajuda os agricultores a controlar a ansiedade que lhe advém da estranheza dos sistemas abstractos e, desta forma também, sossega os técnicos sobre a certeza de terem sido bem compreendidos. Em todas estas preocupações se manifesta o sentido técnico-estratégico e o sentido contextual na sua vertente relacional e prudencial.

A eficácia comunicacional é um dos princípios orientadores da relação dos técnicos com os actores das ACA, nomeadamente com os associados/cooperantes (cf. ponto 4.2.4.2). Como vimos então, os técnicos distinguem muito bem as capacidades comunicativas (e consequentes necessidades) dos diferentes actores (vertente relacional do sentido

contextual). A escolha do termo comunicação na relação com os associados/cooperantes, implicitamente, destina-se a assegurar que estes fiquem devidamente esclarecidos e cientes das implicações dos actos e decisões abordadas com os técnicos. Esta necessidade deriva, claro está, do elevado nível de estranheza para os associados/cooperantes dos sistemas abstractos que condicionam a sua actividade (vertente prudencial do sentido contextual). De forma implícita, os cuidados de diferenciação dos interlocutores são reveladores do sentido interpretativo-justificativo.

Relativamente à capacidade comunicacional e à preocupação com a mesma, não encontrámos diferenças significativas entre os técnicos que acompanhamos. Talvez isto se deva ao facto de Ruivo e Puga partilharem uma identidade colectiva, dado que são ambos naturais da região em que trabalham e técnicos da mesma organização. Por seu turno, Lídia, embora não sendo natural de TMAD, tem uma experiência profissional superior a quatro anos. Lídia confessou-nos (mas muitos outros técnicos o fizeram durante as entrevistas) que ao início sentia grande dificuldade em entender a linguagem dos agricultores, porém, ao fim de algum tempo, sempre superior a um ano, esse problema estava ultrapassado. Isto quer dizer que, no caso daqueles que têm de “aprender” a linguagem local, o fazem de forma gradual.

A aprendizagem dos vocábulos, das expressões, do ritmo, dos gestos, etc. (significantes locais), assim como o seu exacto contexto e indexalidade (significado), enfim comunicar eficazmente, obriga o técnico a “passar” por uma experiência profissional que estimamos em 2 ou 3 anos. A socialização primária no mesmo ambiente sociocultural, ou em ambiente análogo, facilita obviamente esta aprendizagem. O contributo da formação académica e/ou formação profissional dar-se-á, se e quando, desperta a atenção dos técnicos para a importância da comunicação e proporciona aprendizagens relativas ao distanciamento e relativização das culturas (conhecimento-informação). Este contributo é aliás reconhecido quando os técnicos “confessam” que os ensinamentos das disciplinas como a sociologia, a sociologia rural e a extensão rural, se revelam de grande utilidade na prática profissional. A terminar, um exemplo que ilustra de forma muito clara o sentido técnico-estratégico e o sentido contextual-relacional. Ruivo, depois de identificar os vitelos, mede-lhes o diâmetro do peito com uma fita métrica de costureiro; este procedimento destina-se a estimar (por regressão linear) o peso dos vitelos, e faz parte das acções do programa de melhoramento genético da raça M em curso. Um dia, quando Ruivo se aprestava para medir um vitelo o proprietário do animal, apanhado de surpresa, exclamou: *Bô... agora também lhe querem fazer um casaco é, ora é?* Gargalhadas. A partir daí Ruivo começou a usar esta piada quando precisava de medir os vitelos: *Ora vamos-lhe a fazer um casquinho que é agora para o frio...*

#### Saber conciliar dois “mundos” distantes

Este saber pode assumir diferentes formas e aplica-se nas mais diversas situações. É um saber construído com base nos sentidos contextuais enunciados. Talvez por isso beneficia da identificação dos técnicos com a cultura dos seus interlocutores, que é essencial, por exemplo, para que o técnico consiga ultrapassar (às vezes suportar) as dificuldades e falhas (hesitações, imprecisões, enganos, esquecimentos, etc.) dos agricultores.

O episódio que melhor ilustra este saber é o dos “Cinco Sacos”. Lídia desenvolveu o seu trabalho entre o pós-moderno (a tramitação de assuntos administrativos via *Internet*) e o pré-moderno (os sacos dos documentos de Pedro Verdeal). Foi um momento particularmente grato para nós, pois num mesmo lanço de olhar, pudemos ver o monitor do computador expondo os formulários e os cinco sacos de onde haviam saído os papéis que simbolizavam a singeleza de Verdeal. Outros exemplos em que observámos uma

grande contenção e muita paciência, por parte do técnico, para encontrar nova solução para os casos, às vezes, muitas vezes, com custos organizacionais (tempo, recursos materiais) e pessoais acrescidos são: o típico esquecimento do “Livro de Existências” (do efectivo bovino) em casa, o qual é indispensável para a identificação dos animais; o clássico “tocar” das vacas para o lameiro quando tinha sido combinado previamente com o técnico qualquer operação com as ditas<sup>79</sup>; a luta diária de Lídia para evitar que o sistema informático do SNIRB (qual *Big Brother*) apanhe desprevenidos os agricultores que confundem a “Vermelha” com a “Cereja” e “põem” a primeira a parir duas vezes em meio ano, sujeitando-se a serem penalizados. Estes e outros exemplos similares povoam o quotidiano das ACA e são, na essência, o seu produto final.

Relativamente a este saber, não encontrámos diferenças entre os técnicos que acompanhámos, o que pode significar que é intrínseca a uma postura pessoal (de cidadão) e profissional já consolidada, a que não deve ser estranho, como já se disse, o próprio processo de socialização primária e o processo de socialização secundária resultante da preparação académica dos técnicos e, claro, uma vez mais, a amizade e o respeito pelos agricultores. Este episódio é todo ele uma manifestação do sentido técnico-estratégico e do sentido contextual em ambas as vertentes, relacional e prudencial.

#### Saber afirmar o estatuto e o papel social/organizacional do técnico

Este saber é posto em jogo quando o técnico está em interacção directa com os actores das ACA. No episódio das “40 Vacas em Liberdade” Puga resistiu até ao fim a identificar as duas vacas sem brinco pela via mais simples mas ferida de legalidade. Puga confidenciou-nos, espontaneamente aliás, que não o havia feito para não deixar passar uma imagem de facilitismo em questões legais: (...) *assim não poderão dizer que alinhámos com situações de legalidade duvidosa e, além disso, de hoje para amanhã se houvesse problema a responsabilidade vinha sobre mim; tanto mais que o homem estava sempre a dizer que queria tudo legal, se queria, então teve.* Na atitude de Puga pesou o facto de nos dias anteriores ter sido recomendado aos técnicos da associação M (e a Puga também) que era absolutamente necessário (norma) respeitar escrupulosamente as rotinas de trabalho (cf. ponto 4.3.7.). Questionámos directamente Puga sobre essa possibilidade, Puga pensou durante algum tempo, parecendo relembrar o processo de tomada de decisão, e deixou escapar um enigmático: *É capaz de ter pesado sim, mas não pensei nisso na altura.*

Deste exemplo podemos extrair várias ilações. A mais relevante é a forma sábia, equilibrada e consistente como Puga geriu a interacção face a face com Salvador. Desta maneira garantiu a observação das normas ( projecção para o futuro de uma imagem de legalidade), a execução completa de todo o trabalho previsto, e a satisfação dos objectivos dos dois interlocutores, concretamente, Salvador ficou satisfeito com o trabalho e tornou-se associado. Trata-se de uma exibição de saber técnico-estratégico em primeiro lugar, mas também de saber contextual-relacional (ritmo do diálogo) e de saber contextual-prudencial (não dar exemplos de ilegalidades para o futuro e, por isto mesmo, também revelador de um certo sentido estratégico).

A capacidade de “negociação” de objectivos e os bons resultados alcançados, de facto, habilitam o técnico a enfrentar situações face a face, em que o conflito de interesses está presente. Não observámos Ruivo em tais situações mas, em situações análogas, como os

---

<sup>79</sup> Para se ter uma melhor noção do que estamos a dizer pode-se imaginar, por exemplo, um dia de trabalho do técnico em que se percorrem meia dezena de aldeias transmontanãs, visitando duas ou três explorações em cada uma delas até perfazer a bonita soma de oitenta vitelos identificados (colação do brinco e registo administrativo).

“confrontos” que resultavam do processo de cobrança de quotas em atraso, Ruivo, em caso de dificuldade, invocava sempre as normas da associação (e em alguns casos aconselhava as pessoas a tratarem pessoalmente a questão na sede da associação), o que parecia indiciar uma certa partilha de responsabilidades. Isto leva-nos a pensar que a experiência profissional é indispensável à aquisição deste saber. Isto não invalida que a legitimação que advém da formação académica jogue a favor do técnico e que o mesmo pode beneficiar do conhecimento da forma de pensar, de sentir e de agir dos agricultores que, eventualmente, lhe advém de uma socialização primária “partilhada” com os mesmos.

#### Saber envolver o interlocutor na intervenção técnica

O envolvimento é subsequente às saudações e serve para reavivar ou, no caso de ser o primeiro encontro, ajudar a estabelecer a confiança entre os interlocutores e alimentar a amizade. É frequente a conversa iniciar-se pela invocação de episódios partilhados em encontros anteriores, por exemplo: *Então, senhor Francisco, não lhe voltou a morrer mais nenhum vitelo como no mês passado.* É nesta fase que, muitas vezes, o técnico ouve os desabafos (que podem ser devidos a questões político-institucionais, ao infortúnio e/ou penosidade do trabalho, ou à solidão em que muitos produtores vivem, por vezes apenas com a companhia da doença da velhice e dos seus animais: a *Amarela*, a *Mimosa*, o *Cordeiro*...) alimentando a conversa, dando conselhos e palavras de alento e/ou incentivo, ao mesmo tempo que executa as tarefas previstas (sentido contextual-relacional). Neste processo o técnico “aproveita” para fazer o reconhecimento da situação, ponderando factores como: o estado de espírito dos criadores, a idade e faculdades psicomotoras dos mesmos e as condições (ou condicionantes) técnicas em que irá decorrer a intervenção, condições de segurança e de estabulação, sobretudo (corresponde ao diagnóstico descrito no saber manusear animais adultos). Por exemplo, nas operações de pesagem e de identificação de vitelos, o técnico tem de aferir a ajuda que pode esperar e/ou pode solicitar aos proprietários dos mesmos.

Este saber revela sentido técnico-estratégico (ajuda a decidir entre várias formas de executar as tarefas), sentido contextual-relacional (conversação) e prudencial (avaliar a capacidade e/ou disposição do interlocutor).

Todos os técnicos que observámos desencadeiam este processo de envolvimento, embora, como é natural, os mais experientes, e/ou os que são mais da confiança dos associados/cooperantes, o façam de forma mais fácil e dele tirem mais proveito (sentido contextual-relacional mais desenvolvido). Este saber também beneficia dos ensinamentos específicos mobilizados a partir da formação académica e/ou profissional.

#### Saber executar, ouvir e aconselhar em simultâneo

Este saber consiste no facto do técnico ser capaz de executar procedimentos práticos (saberes explícitos, como por exemplo colocar as marcas auriculares num animal) e, simultaneamente, manter a conversação atenta com os interlocutores (normalmente agricultores) e ainda aconselhá-los do ponto de vista técnico. Encontrámo-lo de forma mais vincada no episódio “40 Vacas em Liberdade”.

A importância da simultaneidade advém do ritmo muito acelerado das visitas dos técnicos às explorações e do volume de trabalho que têm de executar em cada uma. A execução das funções em separado, tal como é feita pelos técnicos menos experientes ou habituados, é mais demorada, obrigando o técnico a ficar mais tempo em cada exploração ou, em alternativa, a dispor de menos tempo para a conversar e/ou aconselhar os

agricultores. Uma alternativa e outra acontecem e são ambas indesejáveis do ponto de vista das necessidades dos agricultores e, por consequência, da utilidade das ACA.

Este saber é totalmente inacessível por entrevista e só a detectámos porque tivemos a oportunidade de observar três técnicos diferentes em acção, em funções similares, durante o trabalho etnográfico. Ruivo e Puga evidenciam grandes diferenças relativamente a esta capacidade. Ruivo, menos experiente, menos conhecido dos associados/cooperantes (e talvez também por isso mais reservado), concentra-se nas suas tarefas técnicas (procedimentos de brincagem e/ou pesagem de vitelos, sobretudo) alienando-se, aparentemente, do que os seus interlocutores dizem. Nos “intervalos” dos procedimentos práticos, ou então antes ou depois do trabalho realizado, conversa.

Puga é muito diferente, pois executa, conversa, aconselha, tudo ao mesmo tempo e a grande ritmo. Para melhor entendermos a acção de Puga sintetizemos as situações-problema que enfrentava, a saber: não conhecia pessoalmente o criador; não dominava as características técnico-produtivas do sistema de produção em causa (extensivo de montanha); pouco sabia dos aspectos produtivos e legal-burocráticos dos animais que constituíam a vacada; o criador ainda não era associado da associação M e Puga queria que ele se tornasse associado, por isso, como nos confidenciou, tinha de dar uma boa imagem (garantias) de si e da associação M. O único ponto de referência de que Puga dispunha em relação a esta exploração era o relato de uma tentativa prévia, realizada algumas semanas antes por outro colega da associação que, todavia, não conseguiu identificar os animais, devido à inexistência de uma manga de manejo que facilitasse a condução dos animais até ao tronco e também às péssimas condições meteorológicas que se verificavam nesse dia.

Durante o episódio do Montesinho, enquanto ia colocando as marcas auriculares nas vacas, Puga emitia constantes mensagens de incentivo sobre: (1) a boa condição corporal dos animais, que sancionava positivamente a decisão (até aí não tida como certa) de criar vacas M em regime extensivo em pastagens tão peculiares (e diferentes das do solar da raça) como as das serranias do Montesinho, aliás o próprio criador experimentava também algum alívio e satisfação dizendo que *O monte cria bem as M*, desmentindo a voz corrente (entre os seus pares) de que estes animais não medravam bem na serra; (2) o facto de o trabalho de identificação dos animais estar a correr bem o que, por um lado, permitia pensar que o sistema de produção livre não inviabilizava a execução de práticas de manejo que exigem a contenção dos animais e, por outro lado, demonstrava a eficácia “Dos de Malheiros” e sua disponibilidade para as acções futuras; (3) mensagens de aconselhamento sobre a necessidade de proceder a acertos técnicos na manga improvisada, da aquisição de uma balança para controlar o crescimento dos vitelos e a substituição do macho reprodutor por outro melhor. Estas mensagens seguiam-se sempre ao tal pedido do criador para identificar as duas vacas sem brinco e tinham como finalidade clara melhorar os parâmetros técnico-produtivos da exploração, isto é, tinham também uma projecção no futuro.

Porquê tão grande diferença entre Ruivo e Puga? Uma das explicações possíveis reside no facto de que a volta mensal (volume de trabalho, traduzido em aldeias e explorações visitadas - Anexo 2) de Ruivo ser reconhecidamente bastante mais leve do que a volta mensal de Puga. Numa saída de campo que realizámos com o colega de brigada de Puga (a brigada de campo de Bragança é composta por dois elementos), ainda mais inexperiente que Ruivo, mas a quem é reconhecida a rapidez e eficácia do seu trabalho (algo que pudemos comprovar, pois nunca numa só saída tínhamos visitado tantas aldeias, tantas explorações e identificado tantos vitelos e vacas) encontrámos razões para declinar tal hipótese. Pois, de facto, embora muito mais rápido que Ruivo nos

procedimentos técnicos, tal como ele este também “separa” os momentos de execução prática dos procedimentos dos momentos de conversa e/ou aconselhamento. Então a explicação só poderá vir do elevado sentido contextual-procedimental e sentido contextual-relacional exibido por Puga.

A simultaneidade favorece a continuidade e fluidez da interação, pois permite alcançar muito rapidamente uma série de objectivos (do técnico), designadamente: identificar os animais, consciencializar o agricultor da importância de introduzir melhorias nas práticas de manejo, ganhar a sua confiança, fazê-lo associado e transmitir uma imagem de eficácia e idoneidade da organização que representa. Registámos como que um reforço mútuo, sinergia, entre as três acções que permitiam elevar o nível de eficácia da execução das tarefas. Eficácia traduzida na rapidez de execução (porque são simultâneas) mas também na qualidade das mesmas. Por exemplo: um criador de vacas perceberá melhor a necessidade de instalar uma manga de manejo para a condução dos animais no momento em que ela está a fazer falta (leia-se quando tem de correr atrás, ou às vezes à frente, das vacas).

Em termos de sentidos do uso do conhecimento, neste saber é manifesto o sentido técnico-estratégico e sentido contextual-relacional.

A simultaneidade das acções revela que os procedimentos (as palavras, os gestos técnicos, a postura do corpo, etc.) e a sequência de procedimentos estão altamente interiorizados. Talvez possamos falar então em algo para além dos sentidos referidos. Talvez estejamos em presença de um caso de acção prática sem consciência, que é a forma implícita e menos formalizada dos saberes prático-contextuais (Caria, 2003a: 19), inspirado no modelo de desenvolvimento/aprendizagem do conhecimento de Sun (2002), e que é regulada pelo *habitus*. Todavia, a prática sem consciência não significa que não haja reflexão anterior e/ou posterior à acção. Puga confirmou essa reflexão, mas não se “lembra” de no momento fazer uso do produto da mesma. Talvez seja nisto, afinal, que reside a diferença entre um profissional de determinado ofício e um, digamos assim, aprendiz do mesmo ofício. Mas, poder-se-á perguntar, quanto anteriormente e quanto posteriormente à acção tem lugar a reflexão? Há uma passagem deste episódio que nos dá pistas de que a reflexão pode ter lugar em momentos imediatamente anteriores à acção ou até durante a acção. De facto, logo no início do primeiro dia, o agricultor fez saber a Puga de que queria identificar as duas vacas que ainda não estavam identificadas para, segundo as suas palavras, ter tudo legal para a candidatura ao subsídio das raças autóctones. Pensámos, e depois confirmámos, que Puga jamais perdeu o sentido a estas palavras e optou pela via de identificação mais complexa porque, justificou: *Ele [agricultor] queria tudo legal... Pois, se queria teve, não podia dar maus exemplos*. Isto leva-nos a levantar a hipótese de que o ouvir do saber “Executar, ouvir e aconselhar simultaneamente” não se trata apenas de ouvir as pretensões, solicitações e desabafos criador, mas também da incorporação dessas “mensagens” na atitude e comportamento profissional a tomar. Isto pode querer dizer duas coisas: ou que a prática sem consciência, o *habitus* ou a ritualidade, pode ser entrecortada a qualquer momento; ou, que essa prática sem consciência inclui a capacidade de estar atento a mensagens que podem ser relevantes para a acção.

### 6.2.2 - A articulação dos sentidos do uso do conhecimento

Os saberes que acabamos de descrever resultam da articulação dos três sentidos de uso do conhecimento: técnico-estratégico, interpretativo-justificativo e contextual. Vejamos.

Relativamente ao sentido técnico-estratégico e ao sentido interpretativo-justificativo, podemos confirmar a sua presença e, no essencial, o nosso acordo com a concepção de Caria (2003a: 12-13). Porém, por comparação com o grupo profissional estudado por aquele autor, verificámos que no final da formação académica superior os técnicos das ACA possuem já algum sentido técnico-estratégico e interpretativo-justificativo, talvez devido à proximidade (familiar e geográfica) da maioria à actividade agrária. Ambos são perceptíveis, por exemplo, no espírito crítico de alguns alunos que, por vezes, “contestam” alguns conteúdos de conhecimento-informação por referência à sua experiência prática como agricultores ou filhos de agricultores.

Quanto ao sentido interpretativo-justificativo, a sua menor manifestação nos saberes observados aos técnicos das ACA, deve-se, pensamos nós, ao facto de não serem habitualmente invocados, pelo menos de forma explícita, na interacção dos técnicos com os actores individuais e institucionais das ACA. Porém, surge com alguma facilidade em contextos de interacção reflexiva com o investigador, em situações de formação académica e/ou profissional e em momentos de discussão com os pares, quer em encontros formais quer em encontros informais (por exemplo às refeições). Isso é muito visível na forma como interpretam e racionalizam as principais situações-problema que enfrentam no seu quotidiano profissional. Vejamos.

As principais situações-problema identificadas pelos técnicos estão relacionadas entre si e emanam das vicissitudes próprias do associativismo e do cooperativismo em TMAD, nomeadamente: (1) heterogeneidade dos clientes (associados/cooperantes) ao nível técnico, intelectual e socioeconómico<sup>80</sup>; grande fragilidade da maioria em relação a todos estes aspectos; desigualdade muito acentuada de saberes e qualificações entre os clientes e o técnico; a maioria dos associados/cooperantes deseja uma relação com o técnico de confiança-fé, este deseja e precisa (para levar a efeito algumas mudanças de atitude técnico-produtivas e associativistas/cooperativistas) uma relação de confiança-partilha; autonomia técnica e organizacional superior à desejada pelo técnico, sobretudo em resultado da ausência física e/ou intelectual dos dirigentes e baixo nível de participação dos associados/cooperantes; quadro político-institucional instável; as mudanças de orientação política minam a sustentabilidade técnico-produtiva das actividades produtivas dos agricultores e a co-relacionada sustentabilidade financeira das ACA; a responsabilização dos técnicos extravasa a simples decisão técnica e estende-se igualmente ao nível económico e social.

A complexidade resultante destas situações-problema resulta do facto de se encontrarem relacionadas entre si, reforçando-se mutuamente, para o bem e para o mal. Para o bem, porque quando algumas delas começam a ser mitigadas abrem-se rapidamente novos caminhos para a mitigação das outras; para o mal, porque quando não se resolvem ou se agudizam o técnico vê-se envolvido numa teia de dificuldades, *double bind* na concepção de Elias(1997), da qual é muito difícil escapar.

Em função destas situações-problema, os técnicos das ACA procedem à reconceptualização de vários conceitos idealizados, aprendidos na sua forma escolástica, isto é, conhecimento abstracto ou conhecimento-informação, designadamente:

---

<sup>80</sup> Por exemplo, num dia de visitas às explorações o técnico pode encontrar um associado/cooperante motivado e qualificado profissionalmente e, logo a seguir, um associado com fragilidades extremas dos pontos de vista técnico-produtivo, económico, social e humano. Com o primeiro, o técnico pode desenvolver a sua intervenção baseada numa relação de confiança-partilha e/ou confiança-educação, enquanto com o segundo necessita, certamente, de um envolvimento do tipo confiança-fé. Embora isso dependa do técnico, no geral, não é fácil, operar esta mudança de nível de envolvimento no momento em que a intervenção tem lugar, nem tão pouco cumprir o plano de trabalho diário ou mensal.

- O companheirismo e o trabalho de equipa é um princípio imanente e organizador da relação de trabalho entre técnicos de uma mesma ACA. Não pode ser confundido com amizade, embora esta seja um elemento constituinte da argamassa, naturalmente. O companheirismo tem como cenário de materialização (construção e expressão) o espaço social de trabalho e a relação profissional e organizacional entre os técnicos; em ambas são tidos e achados os estatutos e papéis organizacionais de cada um. O companheirismo entre colegas de ACA é, dito de uma forma simples, uma relação de amizade simultânea, simbiótica, com os colegas e com os compromissos organizacionais. Este sentimento está bem expresso na preocupação de um técnico que dizia: *Vou de férias mas levo a consciência a doer, pois deixo um colega sobrecarregado com o trabalho, que não pára...*
- A amizade partilhada com os associados/cooperantes, da qual temos vindo a falar ao longo de todo o trabalho, sinal da sua importância e omnipresença, é também uma conceptualização. É um sentimento construído sobre uma relação de poderes desigual, que resulta da enorme diferença de capacidade intelectual e de domínio do conhecimento abstracto entre o técnico e a maioria dos associados/cooperantes. O envolvimento e a cumplicidade do técnico com os associados/cooperantes advêm da necessidade incontornável de levar em consideração os condicionalismos culturais e socioeconómicos destes. A amizade é uma imanência mais do que esperada e natural. Esta relação de amizade é urdida pela consciência social dos técnicos, uma ética, que não está instituída à maneira de um código deontológico, mas está instituída na relação quotidiana (mais humana, menos burocrática) das pessoas. Uma relação de confiança-fé é a que melhor descreve a maioria das relações entre os técnicos e os associados/cooperantes.
- Resultante desta atitude, a intervenção técnica é definida como um equilíbrio de acções de natureza técnica e de acções de âmbito social e humano, em que o valor dos fins (os produtos) nem sempre se sobrepõe ao valor dos processos e das aprendizagens que estes proporcionam. À relação de confiança-fé está subjacente uma relação, às vezes muito difusa, de confiança-educação. Talvez sendo por isto, também, que as dinâmicas das ACA, isto é, o associativismo e o cooperativismo, evoluem muito lentamente. Como exemplo, a preocupação com as consequências sociais e económicas de erros cometidos involuntariamente pelos agricultores: *Isto pode trazer muitos problemas aos agricultores, pois eles declaram os terrenos para as ajudas com base no P1, que às vezes está mal e, depois, se forem fiscalizados, vêem-se grandes diferenças; isto para nós é um problema de consciência, que mexe quer com os aspectos económicos, dado que não podemos deixar que os agricultores percam as ajudas, quer com os aspectos sociais, uma vez que eles precisam da nossa ajuda para tudo o que seja burocracia que não entendem.*
- As políticas e a burocracia, mais do que valor instrumental para as ACA, são, pelo menos na mesma medida, concebidas como um fim em si mesmo. Os técnicos vêem a burocracia como um obstáculo que se interpõe entre as políticas e a sua consecução na prática, ou seja, o seu contributo para o desenvolvimento. A principal preocupação é resgatar os agricultores à burocracia, por um lado, livrando-os das penalizações por esquecimento, erro, ou acção deliberada e, por outro lado, fazendo com que tirem o máximo partido das ajudas e dos prémios. A conceptualização das políticas e da burocracia é feita num quadro de premência e de constrangimento da acção e não, como seria desejável, num quadro de intervenção e de sustentação de uma estratégia organizacional e

desenvolvimental. Como exemplo, em vários momentos, Lídia comentou espontaneamente connosco as vicissitudes do seu trabalho, concretamente, a sua opinião crítica quanto às últimas modificações introduzidas na tramitação do SNIRB, as quais, segundo Lídia, se tornaram ainda mais complexas e desadequadas face à realidade do trabalho das ACA: *Vê-se bem que quem pensou estas modificações nunca trabalhou numa associação de agricultores ou com agricultores...*

Para além das reconceptualizações, identificámos ainda outros actos que, de forma indirecta, revelam o sentido interpretativo e justificativo. É o caso dos técnicos que desenvolveram aplicações informáticas para facilitar a gestão dos dossiers da formação profissional (cf. Pereira, 2001), e para simplificar a elaboração dos estudos técnicos e financeiros dos projectos de investimento agrícolas (cf. Bento, 2001). É também o caso de duas técnicas, em que uma reflectiu sobre processo de dinamização de uma associação de produtores de castanha, por si protagonizado (cf. Gomes, 2001), e outra que estudou as mudanças de atitude e de comportamento dos formandos dos cursos de formação profissional que coordenara. Neste último caso o objectivo central foi o de avaliar o impacte da formação (curso de Jovens Empresários Agrícolas e de Operadores de Máquinas Agrícolas) no contexto da formação e da pós-formação, recorrendo à inquirição e à avaliação de simulações de desempenho, relacionando-os, sempre que possível, com a avaliação de reacção, de diagnóstico, formativa e sumativa, realizada durante a formação. Portanto, indo além das típicas avaliações quantitativas da formação profissional mais preocupadas com o número de formandos, número de cursos realizados.<sup>81</sup>

Todos fizeram destes estudos o seu relatório final de curso dos cursos de CESE, ou seja, um exemplo concreto de reflexão sobre a acção profissional na forma escrita. Fica o testemunho de um destes casos nas palavras do próprio: *As minhas motivações para o desenvolvimento da aplicação foram uma enorme vontade de aprender e ao mesmo tempo foi também uma forma de ocupar o tempo livre. (...) Nunca pensei desistir, porque a aplicação é algo que sempre que uso vejo as vantagens da mesma e isso é suficiente para me dar mais força para continuar e melhorar. Mas se a aplicação não estivesse a ser usada praticamente desde o início muito provavelmente teria desistido. Pensei em desistir foi de usar esta aplicação como trabalho de final de curso porque tenho poucos conhecimentos de informática e o trabalho acabou por se tornar essencialmente de informática, além de haver pormenores da aplicação que eu não queria divulgar, ficando desta forma o trabalho mais vazio. Fui sempre bem vista e apoiada pelos meus colegas porque facilitava o trabalho e os interessados iam aumentando e o meu esforço foi reconhecido pelo júri.*

Estes últimos exemplos revelam-nos a importância da formação académica (em situação de retorno à escola depois da experiência de trabalho) e da formação profissional como estímulo e local propiciador para a reflexão profissional. De facto, de um modo geral, a maior dificuldade destes profissionais e, por conseguinte, a sua maior necessidade, está em relacionar as situações-problema quotidianas com um quadro conceptual, uma teoria, que possibilite a generalização das problemáticas, como primeiro passo para encontrar as soluções alternativas das mesmas situações-problema. Esta ideia é bem traduzida pelas palavras de um técnico que nos disse que: *É que você dá um ar quase científico aos nossos problemas.* Telmo Caria (comunicação pessoal) ouviu algo análogo aos professores, quando estes lhe confidenciavam que ele tornava os problemas deles (professores) problemas importantes.

Isto sugere, aliás confirmado pelos próprios, que se verifica um certo isolamento “intelectual” dos técnicos. Algo que a rede de contacto com colegas de outras ACA ajuda

---

<sup>81</sup> Para mais informação conferir Nunes (2001).

a mitigar, mas que é insuficiente, assim como são insuficientes, como também referem os próprios, os encontros de carácter técnico-científico onde possam ser discutidos assuntos relativos à profissão e às próprias carreiras profissionais. Há ainda outras movimentações neste sentido, como sejam a constituição de associações socioprofissionais de técnicos das ACA já constituídas e/ou em vias de constituição.

Finalmente, passando ao sentido contextual, ele consiste no grau de consciência e tomada em consideração dos diferentes elementos de informação que constituem as situações concretas das acções (ou interacções) profissionais. Em certa medida, o sentido contextual, quando presente, é fruto daquilo a que Friedberg (1995: 349), inspirado no conceito de racionalidade limitada de Herbert Simon, chama racionalidade utilitária ou estratégica. Esta, parte da assunção de que as condições contextuais da tomada de decisão (características, regras, equilíbrios de poder e os sistemas de alianças que estruturam o campo de acção) condicionam a percepção e, por consequência, a racionalidade dos decisores.

Como já dissemos, encontramos necessidade de distinguir entre dois tipos de conhecimento contextual, o contextual-relacional e o contextual-prudencial.

O sentido contextual-relacional deriva do facto do trabalho técnico intelectual dos técnicos das ACA se basear interacção pessoal entre o técnico e os actores individuais (associados/cooperantes das ACA, sobretudo) e institucionais. O conhecimento das racionalidades é decisivo para a eficácia do trabalho do técnico. Por isso, este sentido tem algo de técnico (na medida em que a formação académica e profissional do técnico, em maior ou menor grau, o ajuda a melhorar a sua comunicabilidade e o seu sentido de relativização das culturas) e de estratégico (porque o técnico está consciente de que a mudança de atitude dos associados/cooperantes em aspectos chave da actividade das ACA). Por exemplo, a participação, empenhamento e co-responsabilização na vida associativa e adopção de práticas técnico-produtivas mais eficazes constrói-se com base numa relação pessoal de elevada confiança e comprometimento. Isto é, a desejada relação de confiança-partilha, passa quase sempre por uma relação prévia de confiança-fé.

O sentido contextual-prudencial advém da consciencialização de que esses actores (as pessoas dos associados e cooperantes das ACA) têm características técnico-produtivas, económicas, sócio-culturais e afectivas muito diferentes, o que obriga a opções técnico-produtivas cujos critérios ultrapassam a racionalidade técnica e económica, incorporando também racionalidades sócio-culturais e afectivas (conhecimento-competência). Emanam de uma “leitura” cuidada do contexto e de uma racionalidade de atendimento e de acção, sustentada numa relação de confiança-fé. Visa, por um lado, assegurar que o agricultor não incorra em falhas que lhe possam causar prejuízos (falhar prazos, dar dados errados, etc.) e, por outro, muito lentamente, ir fazendo com que o mesmo se vá inteirando do contexto político-institucional e de mercado que enquadra a sua actividade e se consciencialize dos seus direitos e deveres. Cuida-se do agricultor como um ser humano em todas as suas dimensões e não apenas das questões técnico-produtivas. Em termos substanciais, o sentido contextual emana em larga medida do conhecimento implícito, isto é, do saber contido no senso comum, do saber “endógeno” (ou “local”) inerente às práticas agrícolas e dos agricultores e ainda do saber organizacional.

Em face do exposto, sugerimos o esquema seguinte de uso do conhecimento pelos técnicos das ACA (Figura 6.1).

Como sugere o esquema, da articulação dos diversos sentidos (trabalho técnico-intelectual), resulta o conhecimento-saber ou os saberes profissionais dos técnicos

superiores das ACA. As setas em ambos os sentidos sugerem o efeito de *feedback* dos respectivos sentidos e a forma circular sugere a dinâmica do processo.

O conhecimento-saber expressa um sentido prático da acção, uma aquisição e exibição de rotinas de trabalho e de rituais. Deriva, em larga medida, da “refinação” do sentido técnico-estratégico pela prática continuada (experiência profissional). É “enformado” pelo sentido contextual-relacional e contextual-prudencial e, ainda, pelo sentido interpretativo-justificativo. Este, quando não é simultâneo à acção, tem lugar na reflexão antes e após a acção, como tivemos a oportunidade de explicar.

Os saberes profissionais, por sua vez, reflectem um estilo de uso do conhecimento próprio, que iremos discutir no capítulo seguinte.

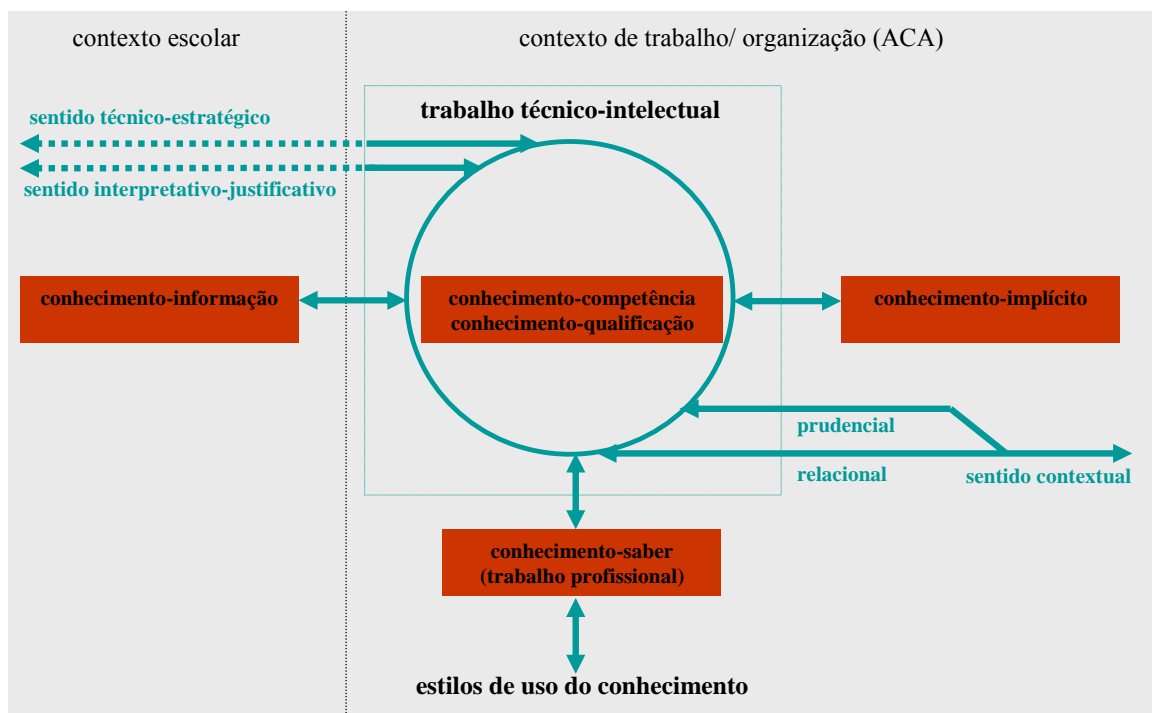


Figura 6.1 – Uso (mobilização e contextualização) do conhecimento pelos técnicos das ACA



**CAPITULO 7**

***IDENTIDADE PROFISSIONAL E USO DO CONHECIMENTO***

---

O objectivo principal deste Capítulo é analisar a relação entre a identidade profissional dos técnicos das ACA e o uso do conhecimento em contexto de trabalho pelos mesmos. Inicialmente discutimos os estilos de uso do conhecimento e, de seguida, passamos a analisar o efeito do estilo do uso do conhecimento com as identificações estabelecidas no Capítulo 5.

## 7.1 - ESTILOS DE USO DO CONHECIMENTO PELOS TÉCNICOS DAS ACA

A forma peculiar como os técnicos das ACA combinam os diferentes sentidos de uso do conhecimento resulta num estilo de uso do conhecimento. Inspirados na tipologia de Caria (2003a: 13), da qual retiramos as duas primeiras colunas relativas aos sentidos e a coluna dos estilos, podemos construir uma nova tipologia dos estilos de uso do conhecimento específica dos técnicos superiores das ACA (Quadro 7.1).

Quadro 7.1 - Estilos de uso do conhecimento pelos técnicos das ACA

Sentidos			Estilos	
interpretativo-justificativo	técnico-estratégico	contextual		
-	-	-	ausência de uso	
-	-	++ ou +	normativo-tradicional	
+	-	-	ideológico ou crítico-retórico	
+	-	+	crítico-teórico	
+	+	-	pericial ou dogmático	
		relacional	prudencial	
-	+	-	-	tecnicista ou técnico-instrumental
++ ou +	++ ou +	+	+	crítico-pragmático
++	++	++	++	pericial crítico ou identitário

Legenda: (-) ausente ou incipiente; (+) presente; (++) muito presente

Entre os técnicos das ACA apenas observamos os três estilos das últimas três linhas do quadro (em destaque). Por este motivo mantivemos a tipificação original para os restantes estilos. A ausência daqueles cinco estilos é esperada, dado que nos parece de todo inútil as ACA contarem com profissionais com pouco, ou nenhum, sentido técnico-estratégico e/ou contextual, incapazes de procurar e encontrar alternativas de procedimento em organizações tão susceptíveis a contingências sócio-culturais, político-institucionais e de mercado.

Passemos à explicitação dos diferentes estilos, que foram observados na acção dos técnicos superiores das ACA.

O estilo tecnicista ou técnico-instrumental é muito importante no nosso grupo profissional, pois é o predominante nos técnicos recém-formados que iniciam a sua actividade nas ACA. Verificámos que, embora incipiente (-), os técnicos das ACA possuem os três sentidos identificados, o que explicamos pela proximidade à actividade agrária e à ruralidade. Apenas uma minoria muito pequena destes profissionais são, como vimos no capítulo anterior, indivíduos *não-agrários*.

Passando ao outro extremo, temos o estilo pericial crítico ou identitário em que o profissional evidencia um domínio pleno da sua actividade profissional, alguém que sabe fazer, ser e estar (++, em todos os sentidos).

O estilo crítico-pragmático corresponde aos casos intermédios (+, em todos os sentidos). Alguns indivíduos adoptam este estilo depois de experimentado o estilo identitário, caso

em que o sentido interpretativo-justificativo e técnico-estratégico são do mesmo nível que no estilo identitário (++); a perda no sentido contextual (+) deve-se à tipificação das situações-problema que provoca distanciamento em relação às mesmas, isto é, ao contexto.

Com a finalidade de concretizar melhor as diferenças, escolhemos um indivíduo de cada estilo, que ilustre bem as diferentes formas de sentir o associativismo e cooperativismo e a vivência desses afectos na sua prática profissional. Trata-se de indivíduos “reais” e não indivíduos “médias”. Dos *tecnicistas* tivemos de traçar dois retratos, para vincar a forma rápida como estes indivíduos interiorizam a sua profissão.

Fiquemos com os retratos das *tecnicistas* Joana Benta e Maria Lionça, ambas novas na profissão a segunda mais experimentada que a primeira; de Lúcio, um *identitário* experimentado, consciente das dificuldades, empenhado e crente nas virtudes do associativismo e cooperativismo, em geral e da sua ACA, em particular; de Firmo, um *identitário desencantado* com a situação concreta da sua ACA e com o associativismo e cooperativismo em geral; e, finalmente, de Deolinda, uma *crítico-pragmática*, que parece nunca se ter deixado envolver de “corpo e alma” no associativismo e cooperativismo, encontrou trabalho e pronto.

### ☺ *Joana Benta*

Tecniciста, funcionária, técnica executante, continuadora

Mulher, vinte e seis anos de idade, filha de agricultores natural de um concelho vizinho de TMAD, formada em engenharia agrícola na UTAD, trabalha há quatro meses numa adegas cooperativa, na qual é o único técnico superior e, para já, só executa tarefas de índole técnica, pois a adegas possui duas funcionárias administrativas que a livram desse trabalho. Como ainda é muito recente no lugar tem alguma dificuldade em dirigir os funcionários (pessoal não diferenciado) da adegas e, talvez também por isso, diz não desempenhar ainda tarefas de gestão.

*Para Joana Benta (...) o cooperativismo é a cooperação entre várias pessoas para desenvolver a sua região em determinados aspectos, isto idealmente, na prática é um bocado mais fraco não desenvolve a expectativas que tenho de associativismo e cooperativismo; as principais vantagens são ajudar os que mais necessitam os que têm menos recursos financeiros e o apoio e informação nos aspectos legais; não está a corresponder às expectativas, devia dar mais auxílio às pessoas mas existe uma certa distância, os sócios e os dirigentes não estão próximos, os dirigentes não são muito sensíveis aos sócios, os dirigentes não são associados quaisquer, são pessoas com mais poder e mais riqueza, mais vinhas e melhores condições técnicas, devia ter simples agricultores na direcção.*

As suas opiniões sobre o associativismo e o cooperativos revelam uma concepção académica, todavia, de forma um pouco hesitante (repetição das ideias), Joana Benta vai pormenorizando os problemas, tendo por suporte, possivelmente, as vivências da socialização primária, aliás assumida: (...) *escolhi este curso como segunda opção, a primeira foi zootécnica, os meus pais tinham terrenos e animais, estava habituada; na escola secundária tinha disciplinas da área agrícola e cativou-me, despertava-me curiosidade e fui atrás de um sonho...*

Joana Benta ainda não teve tempo para formular expectativas profissionais, está contente, por estar a ganhar dinheiro e por estar a aprender com as pessoas com quem lida: (...) *trazem muitos conhecimentos antigos que até têm o seu quê, depois vamos ver e até tem o seu valor.*

Joana Benta gosta de brincar com o filho.

## ☺ **Maria Lionça**

Técnicista, intermédia, técnica executante, continuadora

Mulher, vinte e oito anos, filha de agricultores, natural de TMAD, formada em produção agrícola na ESAB, trabalha desde há dois anos numa grande associação de agricultores, na qual trabalham mais duas dezenas de técnicos superiores; praticamente só desenvolve tarefas de índole técnica (98%), ficando os restantes 2% para a parte administrativa das candidaturas aos subsídios.

*Diz Maria Lionça: (...) o associativismo na prática acho que não existe, penso que o associativismo é para conseguir algo, para melhorar, que não consigo sozinho; na prática falta qualquer coisa, não é só encontrar um sítio onde se possa despejar os produtos que é o que acontece no nosso país; não digo que algumas associações não funcionem bem; as principais vantagens é o facilitar apoio técnico, como a análise de solos e a protecção integrada, facilitar o acesso à burocracia, que para eles é uma confusão, acesso à informação, e outros serviços (às vezes temos de ser psicólogos); quanto às expectativas, realizo-me sobretudo na formação, gosto de dialogar com os agricultores com a linguagem deles, gosto do campo e da natureza de andar no meio das vinhas de andar lá a ensinar, aprendo muito com os agricultores; as associações são a melhor forma de levar as teorias ao campo, é das melhores coisas do nosso país porque há trocas de conhecimento; queria ter mais tempo para fazer mais investigação; as associações não podem concorrer a projectos de investigação, já tive uma conversa com os meus directores sobre isso; tive uma má experiência num projecto de investigação com outra entidade, que depois não puseram o nome dos técnicos da associação nos relatórios e congressos.*

Maria Lionça tem como referência a concepção académica, mas já não revela as hesitações de Joana Benta. A percepção de que a entidade pessoal também está em jogo emana do seu desejo de investigar, salvaguardado que seja o contributo (co-autoria) profissional e pessoal para a mesma. A expressão do sentido de ajuda e da partilha do conhecimento é muito evidente. Maria Lionça, ao cabo de quase dois anos de experiência, revela sentido contextual apurado, facilitado pela sua aptência pelo contacto pessoal com os associados e também algum sentido estratégico e sentido interpretativo.

Maria Lionça gosta muito de animais e de investigar.

## ☺ **Lúcio**

Identitário, intermédio, técnico com função de gestão, continuador

Homem, trinta e sete anos, filho de agricultores natural de um concelho vizinho de TMAD, formado em engenharia zootécnica na UTAD, nos dez anos de trabalho a maioria foi em ACA ou organizações com elas relacionadas, está nesta cooperativa desde há seis anos, é o responsável pela gestão de uma marca DOP de bovinos, considera as tarefas que desenvolve como tendo uma componente técnica (55%), de gestão (35%) e administrativa (10%).

*Lúcio acha que (...) se fala muito em associativismo e cooperativismo mas falha redondamente, é preciso que saiam coisas cá para fora para os associados, isto é, que as actividades vão de encontro às suas necessidades; quanto às vantagens, é sempre bom porque as pessoas têm hipótese de resolver juntas o que não faziam sozinhas, como a comercialização dos produtos em melhores condições, aquisição dos factores de produção a melhor preço e a parte administrativa e burocrática, que é cada vez maior; muitas vezes quem fala não tem muito a noção do que é isso do associativismo, não dizem nas assembleias o que depois dizem cá fora deturpadamente, não se sentem à vontade, talvez porque o ambiente é formal. Nas associações em que eu trabalho há uma grande participação, porque fartámo-nos de fazer sessões de esclarecimentos, muitas sessões de informação sobre os assuntos para incentivar à lealdade dando "feedback" para os associados verem que eles estão a ajudar. Quanto aos dirigentes, há muitos interesses, para evitar isso quando fiz a lista para a associação (outra ACA por si promovida de que é presidente) meti todos os associados numa sala e um a um foram eleitos os corpos gerentes nominalmente, isto evita a formação de uma lista que, inevitavelmente, abre sempre clivagens entre os associados devido a*

*incompatibilidades ou cumplicidades pessoais como já aconteceram em outras associações que conheço. Tive sempre a sorte de trabalhar no que queria e na região que queria, o gado e o Barroso; estou bem, mas procuro sempre mais se vendo 50 vitelos só fico satisfeito se vender 100, tenho de trabalhar mais, insistir com os órgãos sociais e estudar o mercado para saber para onde é que o gado me anda a fugir.*

Para Lúcio o papel do técnico e as missões e problemas do associativismo e cooperativismo são afirmados de forma sintética e convicta (estão racionalizados); já vivenciou e racionalizou os problemas essenciais, idealizou soluções (forma de eleger os corpos dirigentes) e pô-las em prática. Revela um apurado sentido contextual, estratégico e interpretativo, pensou e concretizou novas formas de fazer as coisas de modo a tornar o associativismo e cooperativismo mais autênticos (mais próximos do conceito escolástico, como acha que deveria ser). A forma como expressa as suas expectativas não deixam dúvidas de que há-de continuar a problematizar as situações procurando novas soluções.

Lúcio pensa trabalhar mais, insistir com os órgãos sociais da cooperativa, investigar mais, saber por, citamos: *para aonde me andam a fugir os vitelos* (leia-se, saber as razões que levam os seus cooperantes a comercializar os vitelos fora da estrutura comercial da cooperativa).

Lúcio tem uma paixão pelo trabalho com bovinos e espera vir a ter a sua própria exploração. É apaixonado pelo futebol, na Universidade era guarda-redes, é adepto ferrenho do FCP e, quando pode, vai às Antas.

### ☺ **Firmo**

Identitário desencantado, intermédio, técnico com função de gestão, não-agrário

Homem, trinta anos, natural do litoral mas vive TMAD desde um ano de idade, bacharel em gestão da empresa agrícola e licenciado (CESE) em gestão de projectos e do espaço rural pela ESAB, trabalha desde há quatro anos num centro de gestão e tem alguma experiência anterior em trabalhos análogos, como estagiário ou contratado; actualmente é o único técnico superior da organização, onde desenvolve tarefas técnicas típicas, contabilidade, formação profissional e coordenação da mesma, projectos e candidaturas às ajudas (no total, 70% do tempo), os restantes 30% são gastos na componente administrativa das mesmas tarefas.

Firmo destaca: (...) *o associativismo é importante tem havido alguns bons resultados mas sempre sem a envolvimento dos associados, o associativismo anda às costas dos técnicos e dos dirigentes, o futuro é difícil devido à mentalidade dos agricultores; as vantagens são, na parte dos serviços a disponibilização de um conjunto integrado de serviços a um melhor preço para o agricultor, porque não tem fins lucrativos; fora dos serviços garante bons preços dos factores de produção e melhor preço e escoamento da produção; o principal problema é que não há associado nenhum que encare as associações enquanto tal, ou muitos poucos o fazem, vêem as associações como empresas que lhe fazem o serviço, não têm a noção nem o espírito activo para fazer valer os seus direitos e deveres; os dirigentes andam por carolice defendendo os seus interesses e alguns buscando prestígio social. Quanto às expectativas, o centro presta um bom serviço dá resposta às necessidades reais dos associados; mas não tem grande dimensão, o que faz abortar vários projectos e não possibilita a especialização de tarefas; não vejo grandes hipóteses, ou se criam sinergias comuns mais saudáveis entre ACA ou então estas associações abortam, são a última geração.*

Firmo revela algum desencanto pela situação, os problemas estão bem identificados mas as soluções, pelo menos em parte, já não passam pela acção do próprio, mas sim dependem de outros factores e de outros actores. O conceito de associativismo já está interiorizado mas como não-associativismo. Revela sentido contextual, estratégico e

interpretativo dos problemas, mas parece falhar a energia pessoal para continuar a interpretar e reinventar novas soluções e desafios pessoais. Não esconde o seu receio pela chegada do ano de 2006 quando termina o III QCA e, assim pensa, muitas das ajudas que financiam as actividades das ACA poderão deixar de existir. Firmo sabe que o seu centro de formação tem poucos associados e que será difícil gerar receitas suficientes para manter a “porta aberta” e os empregos dele e das duas colegas.

Firmo não vê forma de resolver o problema da sustentabilidade das ACA. Acredita que a solução passa pela criação de interesses comuns e saudáveis, sinergias, caso contrário muitas ACA abortam.

Firmo espairose as preocupações praticando assiduamente vários desportos.

### ☺ *Deolinda*

Crítico-pragmática, funcionária, técnica executante, diferenciadora

Mulher, trinta e dois anos, filha de agricultores, natural de TMAD, bacharel em gestão da empresa agrícola e licenciada (CESE) em contabilidade e administração pela ESAB, trabalha desde há cinco anos num centro de gestão promovido pela própria depois alguma experiência anterior em trabalhos análogos como contratada; partilha o trabalho com outra colega de percurso semelhante e desenvolve tarefas técnicas típicas, idênticas às do caso anterior.

*Deolinda diz que (...) o associativismo é um agrupamento de pessoas que lutam pelo mesmo objectivo; as vantagens são a facilitação do apoio técnico ao agricultor e do apoio administrativo, a “papelada”, está entregue às associações; acho que os agricultores deviam ser mais “Alentejanos” as pessoas não sabem o que é o associativismo, no geral são pouco unidos para reivindicar coisas importantes, por exemplo um parcelário em condições, pouca frontalidade face aos dirigentes; metade dos associados são bons cooperantes, os que estão conscientes dos direitos e deveres para com a associação; os dirigentes do centro de gestão (o próprio) são bons e no geral o sentido de cooperação dos dirigentes é médio. As minhas expectativas, que estão realizadas é estar a fazer contabilidade e gestão, agora sinto-me um bocado saturada, o trabalho é repetitivo e alguns agricultores não têm vontade de ser empresários; há pouco a fazer, isto deve-se à mentalidade das pessoas.*

Embora experiente, Deolinda fala dos problemas de forma abstracta, recorrendo a estereótipos, quase como se nunca os tivesse vivido pessoalmente. Deolinda centrou os seus objectivos em fazer aquilo que queria, que era a contabilidade e gestão (que, aliás, foi a primeira escolha para não sair de Bragança), o desencanto vem do trabalho que é repetitivo e, obviamente, a causa dos problemas, reside na mentalidade dos agricultores, por isso, diz, há pouco a fazer sem mudar essas mentalidades. O sentido contextual e o sentido estratégico estão norteados pelos objectivos pessoais e o sentido interpretativo está presente apenas para justificar essa opção.

Deolinda gosta de praticar desportos: ciclismo, natação e esqui de fundo, em Espanha.

## 7.2 – ESTILO DE USO DO CONHECIMENTO COMO ELEMENTO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

Como foi enunciado no Capítulo 5 procuramos agora estabelecer a relação entre as identificações com a cultura do grupo profissional (origem, situação profissional na ACA e representação da posição das ACA no campo agrário) e os estilos de uso do conhecimento. Para o efeito, carecemos de tipificar os técnicos entrevistados quanto ao estilo de uso do conhecimento que praticam. Dado que na entrevista não colocamos esta questão específica, optámos por cruzar a variável envolvimento com as questões sócioeconómicas dos associados/cooperantes das ACA *versus* com o tempo de experiência de trabalho em ACA (Quadro 7.2).

A variável envolvimento resulta da interpretação e conjugação de várias questões do inquérito e de certa forma procura captar o sentido contextual do uso do conhecimento. Os intervalos da variável tempo de experiência resultam da partição da distribuição em três partes iguais. A ponderação da variável tempo de experiência é coerente com a lógica da subjectivação da construção das identidades sociais (Dubet, 1996) e com o conceito de saber como uma relação social (Charlot, 2000), dado que em ambos os casos se trata de processos socialmente construídos.<sup>82</sup> Deste cruzamento, isolando os extremos, obtêm-se 3 estilos de uso do conhecimento: *identitários* (12 indivíduos, correspondendo a 27,2% dum total de 44); *crítico-pragmáticos* (17 indivíduos, 38,6%); e os *tecnicistas* (15 indivíduos, 34,0%).

Quadro 7.2 – Estilos de uso do conhecimento entre os técnicos das ACA

Anos de experiência de trabalho em ACA (a)		Envolvimento com as questões sócioeconómicas dos associados/cooperantes			Total
		Atento	Moderado	Distante	
Até 3 anos	Observados	8	3	7	18
	% em (a)	44,4%	16,7%	38,9%	100,0%
	% do total	18,2%	6,8%	15,9%	40,9%
Entre 4 e 7 anos	Observados	3	7	5	15
	% em (a)	20,0%	46,7%	33,3%	100,0%
	% do total	6,8%	15,9%	11,4%	34,1%
Mais de 7 anos	Observados	6	3	2	11
	% em (a)	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	% do total	13,6%	6,8%	4,5%	25,0%
Total	Observados	17	13	14	44
	% em (a)	38,6%	29,5%	31,8%	100,0%
	% do total	38,6%	29,5%	31,8%	100,0%

Identitários (preto)

Crítico-pragmáticos (cinzento-claro)

Tecnicistas (branco)

Cruzando estes estilos do uso do conhecimento com as identificações anteriormente referidas (Quadro 5.5), confirma-se a inter-relação entre as três identificações e destas com os estilos de uso do conhecimento (Quadro 7.3).

Dentro dos *continuadores/retomadores* que são *gestores* e *emancipadores*, verifica-se, de forma algo inesperada, que o estilo identitário de uso do conhecimento não está

<sup>82</sup> Estamos conscientes de que esta forma de atribuir os estilos de uso do conhecimento aos técnicos é muito grosseira. Por isso, a análise que se segue destina-se a levantar pistas para trabalho futuro. Desde já expressamos a nossa convicção da importância do mesmo.

representado, pelo contrário são os estilos não-identitários, particularmente o crítico-pragmático, que estão sobre-representados. Por seu turno, os *não-emancipadores* distribuem-se pelos três estilos de uso do conhecimento. O trabalho dos *continuadores/retomadores*, que são maioritariamente técnicos de associações, cooperativas e adegas cooperativas<sup>83</sup>, incide nos aspectos técnico-produtivos, o que pode diminuir o contacto (e a sensibilidade) destes técnicos para as contingências do contexto político-institucional. Nestes termos, talvez não seja preciso ser-se identitário para se produzir de si (dos técnicos) uma imagem de emancipador. No caso das adegas cooperativas, associa-se a esta razão a condição de técnico *executante*.

Quadro 7.3 – Experiência na ACA e os estilos de uso do conhecimento.

Origem	Situação profiss. na ACA	Representação da posição das ACA no campo agrário (a)		Estilo de uso do conhecimento			Total	
				Tecnicista	Crítico-pragmático	Identitário		
Continuador/ Retomador	Gestor	Emancipador	Observados % em (a)	3 42,9%	4 57,1%	0 0,0%	7 100,0%	
		Não-emancipador	Observados % em (a)	2 33,3%	2 33,3%	2 33,3%	6 100,0%	
	Executante	Emancipador	Observados % em (a)	1 50,0	1 50,0%	0 0,0%	2 100,0%	
		Não-emancipador	Observados % em (a)	5 41,6%	5 41,6%	2 16,8%	12 100,0%	
	Diferenciador/ Não-agrário	Gestor	Emancipador	Observados % em (a)	0 0,0%	0 0,0%	5 100,0%	5 100,0%
			Não-emancipador	Observados % em (a)	0 0,0%	1 25,0%	3 75,0%	4 100,0%
Executante		Emancipador	Observados % em (a)	1 33,3%	2 66,7%	0 0,0%	3 100,0%	
		Não -emancipador	Observados % em (a)	2 66,7%	1 33,3%	0 0,0%	3 100,0%	
Total			Observados % do total	14 33,3%	16 38,1%	12 28,6%	42 100,0%	

Por sua vez, aqui sem surpresa, os *continuadores/retomadores* que são *executantes* são quase sempre *não-emancipadores*, e o estilo de uso do conhecimento predominante é o *tecnicista*. Acreditamos que isto esteja relacionado com as razões anteriormente apresentadas, assim como com o tempo de experiência profissional, pois tendencialmente os executantes trabalham nas ACA há menos tempo.

Passando aos *diferenciadores/não-agrários*, entre os *gestores* verificámos que todos os *emancipadores* são *identitários* e que mesmo os *não-emancipadores* também o são tendencialmente. Entre os *executantes* a tendência é para os usos não-identitários, mas este grupo também é demasiado pequeno para permitir qualquer análise. As diferenças dos *diferenciadores/não-agrários* em relação aos *continuadores/retomadores* talvez se expliquem pelo domínio dos técnicos dos centros de gestão dentro deste grupo<sup>84</sup>, os quais, pela natureza do seu trabalho (elaboração de subsídios, contabilidades, fiscalidade, entre outras), têm uma relação muito estreita com o contexto político-institucional, sobretudo na forma burocrática. Por outro lado, também é certo que os *diferenciadores/não-agrários* são predominantemente *gestores*, mais velhos e com mais experiência profissional.

<sup>83</sup> Anexo 3.9

<sup>84</sup> Anexo 3.9

No geral, estes resultados confirmam, no todo ou em parte, algumas das hipóteses por nós formuladas. Primeiro, revelam a importância da origem na construção da identidade profissional; os técnicos mais familiarizados com as questões técnico-produtivas têm de si uma imagem mais positiva (no sentido de ser emancipadora) que os outros. Segundo, o estilo de uso do conhecimento constituiu-se como uma marca identitária importante, muito embora seja matizada pelo efeito conjugado da origem e situação profissional dos técnicos. Por outro lado, ainda, indiciam que poderá haver diferenças de substância no sentido contextual-prudencial, isto é, no envolvimento dos técnicos com as condicionantes socioeconómicas dos associados/cooperantes. O sentido contextual-prudencial incidirá mais, e de forma mais eficaz, nas condicionantes sócio-económicas que se relacionam com contexto burocrático (por exemplo, cuidar para que os associados/cooperantes observem os direitos e deveres resultantes do enquadramento político e legal da sua actividade) do que nas condicionantes socioeconómicas relacionadas com a sua situação sócio-afectiva (por exemplo, isolamento, velhice, doença, etc). Esta hipotética diferenciação merece investigação complementar.

Por fim, podemos relacionar o estilo de uso do conhecimento dos técnicos das ACA com as missões das ACA e, ainda, com a “carreira” profissional (esforço de formação académica e profissional complementar e a aquisição de experiência profissional pela prática) e as identificações com o grupo profissional (Figura 7.1).

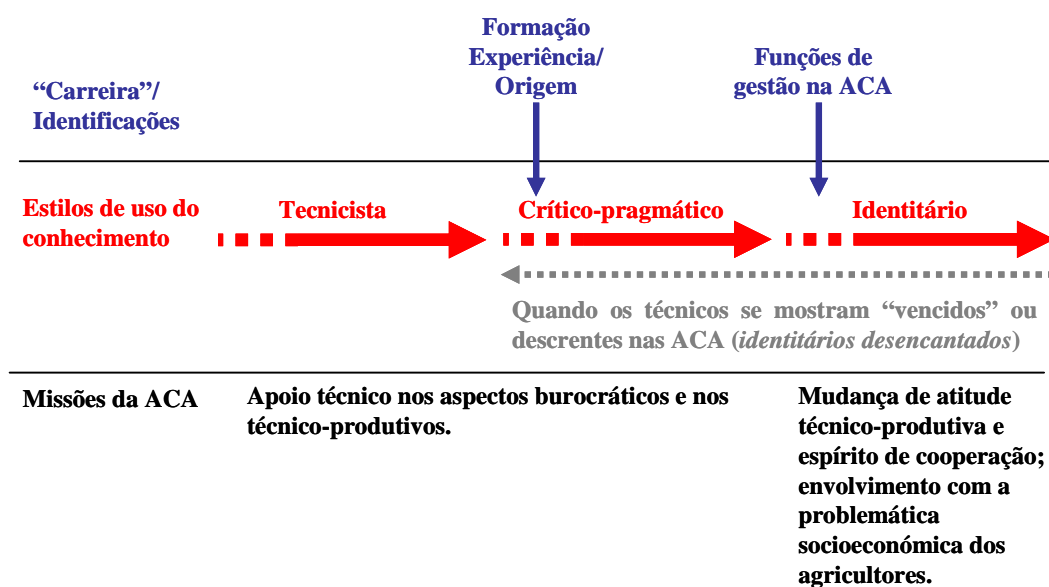


Figura 7.1 – Percurso dos técnicos das ACA pelos estilos/formas de uso do conhecimento

Os técnicos poderão realizar qualquer dos percursos simbolizados pelas setas e adoptarem os estilos de uso do conhecimento assinalados pelas mesmas.

Verificámos que na fase inicial da actividade profissional, naturalmente, os técnicos fazem um uso tecnicista do conhecimento. É preciso tempo (“tarimba”), que ainda não tiveram, para se contextualizar com o seu campo de acção e de intervenção. Até certo ponto, este estilo inicial de uso do conhecimento pode ser relacionado com a insuficiência da formação académica, particularmente da componente prática da mesma. Tendencialmente, o ensino superior (agrário) veicula uma visão simplicista e simplificadora da realidade em que, na teoria, todos os exercícios têm solução; o maior desafio identitário que coloca, se assim o podemos designar, é a superação das formas de avaliação que são teóricas ou “toscamente” práticas. É exactamente por estas duas razões

conjugadas que os indivíduos saem com a angustiante, e errada, sensação de que nada sabem, quando na verdade o que lhes falta é o “conforto” da superação de objectivos profissionais e pessoais reais ou próximos da realidade.

Após um período de adaptação profissional (estimado em cerca de 2 ou 3 anos), espera-se que passem ao estilo crítico-pragmático ou, eventualmente, ao estilo identitário de uso do conhecimento. A passagem rápida deve-se, em larga medida, ao facto da maioria ter uma trajectória de vida de grande proximidade à agricultura e à ruralidade, já explicada. Em alguns casos também pode contribuir para isso o facto de alguns técnicos serem promotores das ACA ou, então, porque deparam com uma certa “ausência” de dirigentes e associados/cooperantes, sendo “obrigados” a aprender muito depressa o *modus operandi* e o *modus vivendi* das ACA e do associativismo e cooperativismo em geral. Estarão neste grupo os técnicos que desempenham funções de gestão.

Verificámos, ainda, que alguns técnicos se “deixem” ficar pelo uso crítico-pragmático do conhecimento dado que ele é suficiente para gerir com pragmatismo (cá está a justeza da designação escolhida) as prioridades das ACA que são, como já se disse, o apoio legal-burocrático e, em menor medida, o apoio técnico sem mudança de atitude. A permanência pode ainda ser devida a questões de posicionamento hierárquico com outros colegas da mesma organização (relação técnicos com função de gestão e técnicos com funções de execução). Seja qual for a razão, ou ambas, a frustração é evitada, ou mitigada, pela realização pessoal e profissional que advém das outras actividades profissionais extra ACA (fenómeno muito vulgar) e, ainda, porque, dentro das dificuldades se vão alcançando metas profissionais relevantes.

Quando as ACA ou eles próprios buscam mais do que a consecução das missões burocráticas e legais (missões instrumentais), como por exemplo, introduzir mudanças de atitude e do comportamento técnico-productivo e associativo/cooperativo, ou quando se envolvem com as questões socioeconómicas e humanas dos associados/cooperantes (sentido contextual-prudencial), é “requerido” o uso identitário do conhecimento. O envolvimento é ditado pela procura dos porquês dos problemas e das soluções serem ou não bem sucedidas (problematização do real) e pela procura do verdadeiro sentido do seu empenhamento profissional e pessoal. É um momento de crise de entidade, que não é necessariamente sinónimo de mau estar, mas pode ser tão só o desequilíbrio mobilizador e emancipatório. A sua auto-estima pessoal e profissional são colocadas em jogo, podendo sair reforçada e emancipada em caso de sucesso, mesmo que relativo, ou destroçada em caso de fracasso rotundo. Alguns indivíduos estão numa espécie de “limbo”, ou porque ainda não tiveram o tempo necessário, ou oportunidade, para se porem em jogo, ou porque já o fizeram obtendo resultados díspares, entre sucessos e insucessos. Qualquer uma das situações os “instiga” a continuar. Alguns “adiaram” a “auto-avaliação” do seu desempenho profissional para o ano 2006, que consideram decisivo, pois antecipam que nessa altura as ajudas oficiais directas ou indirectas às ACA vão ser restringidas e aí se vai ver as que foram capazes de garantir a sua utilidade social e sustentabilidade.

Um outro dado, que contribui para “facilitar” o uso identitário, advém da autonomia estratégica dos técnicos que, por sua vez, está relacionada com a falta de capacitação da maioria dos associados/cooperantes (burocrática-legal, particularmente). Nestas condições, a intervenção profissional extravasa a simples decisão técnica e há como que um assumir de responsabilidades legais e sociais (entrada em acção do sentido contextual-prudencial). Estas, em primeira análise, são dos associados/cooperantes, mas fruto dos compromissos associativos e/ou cooperativos, são-no também, obviamente, da ACA, todavia, e por causa da autonomia dos técnicos, passam também a ser responsabilidade deles. Ou seja, na maioria dos casos a relação técnico-cliente

(associado/cooperante), seguindo a tipologia proposta por Caria (2002b, 825), é do tipo confiança-fé, fundada numa desigualdade extrema de papéis e de desqualificação do cliente. Note-se, no entanto, que, dentro do nosso grupo de estudo, esta desigualdade é suportada pelos técnicos, pois não encontramos evidências empíricas de que seja fomentada, ou sequer desejada, pelos mesmos. A ideia é fazê-la evoluir para uma relação do tipo confiança-partilha com co-responsabilização e negociação de papéis e de saberes, qualificando os saberes comuns do cliente. Esta forma de actuação é condizente com a importância que os técnicos atribuem ao conhecimento implícito resultante do contacto com associados/cooperantes (já várias vezes realçada) e com a preocupação de, paulatinamente, os técnicos irem deixando mensagens explícitas e implícitas de capacitação profissional e pessoal dos associados/cooperantes.

Verificámos, por fim, que alguns destes técnicos “caiem” no estilo de uso crítico-pragmático depois de terem experimentado, de forma mais ou menos “atormentada”, o uso identitário. “Vencidos” e/ou desiludidos baixam os braços, alguns anseiam a ruptura total, mudando de sector de actividade; outros, descrentes no associativismo e no cooperativismo, procuram no sector privado as condições para expressarem, plenamente, as suas capacidades e expectativas profissionais e pessoais. Para estes os problemas são, ou passam a ser “velhos”, e não vêem como as soluções, elas também já “velhas”, dependam de si ou do seu contributo (é neste momento que se “desligam” e perdem o sentido contextual). O individualismo, o atraso técnico e a fragilidade intelectual dos associados/cooperantes, a eficácia inalcançável das organizações privadas congéneres, a alienação dos políticos e das políticas são os problemas mais críticos. A perda acontece pelo distanciamento em relação ao contexto, que depois é conducente a perda de sentido interpretativo-justificativo e sentido técnico-estratégico pertinentes. Em casos extremos admitimos a possibilidade do uso do conhecimento se aproximar do estilo pericial ou dogmático.

Esta reflexão sobre os estilos de uso do conhecimento fez-nos despertar para a evidência de mobilidade dos técnicos pelos diferentes estilos, ao longo do seu percurso profissional, a qual se concretiza através de duas dimensões.

A primeira dimensão (com grande interesse metodológico), reveladora dos sentidos contextuais, é a de que o uso do conhecimento se adapta aos interlocutores dos técnicos, em resposta à diversidade dos clientes (problema) e também das missões desempenhadas (outro problema). Em muitos casos, o que os associados/cooperantes “esperam” do técnico é uma relação de confiança-fé (certezas) que os ajude a lidar com a estranheza dos sistemas abstractos. Neste caso o técnico apoia-se no uso crítico-pragmático, dando prioridade (sentido técnico-estratégico) aos resultados (os fins mais imediatos, por exemplo, entregar formulários dentro do prazo). Observámos também um caso muito interessante de uso identitário (colectivo) do conhecimento, que foi a reunião de todos os funcionários e directores de uma ACA para fazer o balanço do ano que terminava e perspectivar o ano seguinte (cf. ponto 4.3.7.).

A segunda dimensão corporiza-se através dos mecanismos de socialização profissional, teorizados por Hughes (citado por Dubar, 1994: 138.), e através do choque identitário da imersão em situação de trabalho, enfatizados por Dubar (1994). Já nos tínhamos apercebido, aquando da realização das entrevistas, que os técnicos pareciam “criar” uma espécie de carreira profissional virtual pela via da qualificação profissional. A “progressão” na carreira proporciona aos técnicos sentimentos positivos, designadamente: legitimação e segurança acrescida (para o desempenho de actividades remuneradas extra ACA), ruptura com o isolamento profissional, desenvolvimento e actualização do conhecimento. Continuamos a pensar que assim é, apenas estabelecemos uma nova relação

de causa-efeito, entre os estilos de uso do conhecimento e a hipótese da carreira profissional virtual.

A terminar este capítulo, para além dos aspectos já referidos relativos ao sentido contextual-prudencial, não podemos deixar de apontar a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o uso do conhecimento em contexto de trabalho. A melhor forma de o fazer, julgamos, é através investigação etnográfica, pois só ela permite, eventualmente, o acesso à interacção em contexto real de trabalho entre os profissionais e os seus interlocutores. Por exemplo, acompanhar as intervenções dos técnicos com os associados/cooperantes, os actos médicos e os actos de enfermagem com os pacientes, o professor a leccionar. Outras técnicas de investigação como a entrevista e a observação de momentos de reflexão colectiva entre profissionais (reuniões formais ou informais, acções de formação, simples conversas, por exemplo), embora úteis, não são suficientes para aceder ao sentido contextual do uso do conhecimento. São úteis, todavia, para estudar o sentido interpretativo-justificativo e, até certo ponto, o sentido técnico-estratégico do uso do conhecimento. Ou seja, um exemplo mais da importância de, nas ciências sociais, se fazer uso de metodologias de investigação que se complementem.

**CAPÍTULO 8**

***SINTESE CONCLUSIVA: AS IDENTIDADES COLECTIVAS (ACA) E AS IDENTIDADES  
PROFISSIONAIS DOS TÉCNICOS COMO PROCESSO IDENTITÁRIO PARTILHADO***

---

É um Capítulo de síntese, no qual responderemos às questões/hipóteses levantadas na fase inicial da investigação, assim como a outras iminentes do decurso da mesma. Algumas das novas questões são reformulação das questões iniciais.

Procurámos que a sequência das questões e respostas apresentadas reflectisse a ideia de construção partilhada das entidades profissionais dos técnicos e da entidade colectiva (ACA). Por esse motivo partimos das respostas às questões inerentes ao uso do conhecimento e à identidade profissional dos técnicos das ACA, para chegarmos às relativas às ACA e ao associativismo e cooperativismo em geral.

*Na sua intervenção quotidiana profissional os técnicos das ACA actuam como intermediários (mobilizam) do conhecimento abstracto, ou actuam também como transformadores (mobilizam e recontextualizam) desse conhecimento?*

Adiantámos hipoteticamente que o conhecimento abstracto (adquirido pela formação académica inicial, formação contínua e procura autodidáctica) e o conhecimento implícito, particularmente o conhecimento endógeno e o conhecimento organizacional (adquirido pelas vivências quotidianas de aprendizagem com os actores das ACA), seriam recontextualizados na interacção entre técnicos e associados/cooperantes. Se tal se verificar, então, os técnicos das ACA, mais do que meros intermediários do conhecimento, seriam intermediários transformadores do conhecimento.

Relativamente à aquisição e mobilização do conhecimento, verificámos que os técnicos superiores das ACA adquirem conhecimento abstracto por diversas vias: aquando da formação inicial e da formação profissional; pela auto-aprendizagem (literatura científica e técnica, *Internet*); recorrendo ao contacto e esclarecimento pessoal com os pares e com os serviços regionais e centrais do Ministério da Agricultura, este para informação de âmbito legal-burocrático (cf. ponto 6.1). A aquisição do conhecimento implícito, por seu turno, dá-se a partir das vivências quotidianas de aprendizagem com: os dirigentes e associados (agricultores) e outros actores que se relacionam com as organizações de agricultores (na opinião dos técnicos o conhecimento adquirido no contacto com os actores das ACA, os agricultores sobretudo, consiste na maior riqueza que extraem do seu trabalho quotidiano); os pares da própria ACA ou de outras organizações de agricultores congéneres, que funcionam como uma espécie de “rede” de protecção que resgata os técnicos ao seu isolamento profissional. Ambas as formas de aquisição de saber são elementos essenciais do processo de aprendizagem inicial e interiorização da profissão. Neste sentido são também elementos marcantes da identidade profissional dos técnicos das ACA.

A recontextualização do conhecimento abstracto e implícito tem lugar na interacção entre os técnicos e os actores das ACA (associados/cooperantes, sobretudo). Nesta interacção ambos os interlocutores mobilizam e partilham conhecimentos próprios, como transparece de alguns episódios referidos. A interacção é, na verdade, um momento de partilha de conhecimento em que os interlocutores estabelecem entre si uma relação de saber. A interacção é, por outro lado, um momento de produção de conhecimento-saber, que beneficia de algumas das qualidades próprias do conhecimento-abstracto e outras próprias do conhecimento implícito, mas cuja principal qualidade é a de ser útil e adequado às circunstâncias do contexto de interacção. A recontextualização é consubstanciada nos sentidos do uso do conhecimento, ou seja, nos estilos de uso do conhecimento adoptado pelos técnicos, nomeadamente o estilo identitário e, em parte, o estilo crítico-pragmático.

Esta linha de pensamento permite também definir a interacção como um momento de partilha, como preconizam os modelos educativos de extensão mais recentes, como a I&DSA, e não como um momento de transmissão de conhecimento-informação do mais instruído (o técnico) para o menos instruído (o agricultor), como preconizam os modelos convencionais de educação e de extensão.

Podemos designar o conhecimento-saber dos técnicos das ACA, ou os seus saberes profissionais, como conhecimento pericial. Porém, salvaguardando, que ao contrário do que é usual reconhecer-se ao conhecimento pericial, em que predomina o sentido técnico-estratégico, neste o sentido contextual-relacional e contextual-prudencial são igualmente importantes. Por isso, este conhecimento pericial também pode ser denominado de

conhecimento emancipatório, porque ajuda a promover as capacidades técnicas, intelectuais e sócio-afectivas e associativas/cooperativas dos actores das ACA.

Em síntese encontramos razões para considerar os técnicos das ACA, em situação de contexto de trabalho, como intermediários e transformadores do conhecimento abstracto.

### *Técnico superior das ACA: profissional-técnico ou profissional-perito?*

Tendo como referência a tipologia proposta por Caria (2002b: 808), dado que os técnicos das ACA possuem qualificações académicas de nível superior, deverão ser incluídos no grupo do profissional-técnico ou no grupo do profissional-perito. Tomando como indicador a situação profissional dos técnicos, em que mais de metade (51,1%) são técnicos gestores considerando ainda que a maioria desenvolve actividades remuneradas extra ACA, concluímos que pelo menos os que reúnem ambas as condições se assemelham ao tipo profissional-perito. Para os restantes, os técnicos com função de execução (grosso modo), o tipo profissional-técnico descreve melhor a sua situação profissional. Tendencialmente, os técnicos com função de execução ocorrem com mais frequência em ACA com maior número de técnicos (talvez porque ficam um pouco na sombra de colegas com posição hierárquica superior na ACA) e em ACA de grande dimensão, sobretudo cooperativas e adegas cooperativas, que seguem modelos de gestão mais antiquados.

### *Quais são as áreas do conhecimento abstracto “em falta” na formação inicial do técnico?*

Verificámos a existência de quatro áreas principais de intervenção do trabalho do técnico: apoio técnico de âmbito legal-burocrático; apoio técnico de âmbito produtivo; trabalho conducente à mudança de atitude dos associados/cooperantes; e o envolvimento com as questões humanas e socioeconómicas dos mesmos.

As duas primeiras, desde que atingido o grau de maturidade profissional de Maria Lionça, são normalmente vencidas pelo uso simples de conhecimento-informação em que predomina o sentido técnico-estratégico. Os estilos de uso do conhecimento tecnicista ou crítico-pragmático são suficientes para o cumprimento satisfatório destas missões. Este desiderato é reforçado pelo facto dos associados/cooperantes irem, de forma gradual, interiorizando a complexidade do contexto que envolve a actividade das ACA, facilitando assim a consecução das actividades mais prementes das mesmas.

Em termos de conhecimento abstracto em falta por parte dos técnicos, as principais lacunas dizem respeito: à gestão organizacional e aos procedimentos legais-burocráticos inerentes à aplicação das políticas, o que se deve à necessidade de constante actualização e nalguns casos a deficiências da formação de base; à comercialização e marketing dos produtos agrários, uma lacuna antiga e quase sempre ausente dos *curricula* da formação de base; aos modos de produção biológica e à produção e protecção integrada, cujos problemas e soluções se renovam todos os dias, e em que as necessidades suplantam o conhecimento científico existente e, sobretudo, acessível.

As duas últimas áreas referenciadas, incentivo à mudança de atitude dos associados/cooperantes e o envolvimento com as questões humanas e socioeconómicas dos mesmos, colocam situações-problema mais complexas, que obrigam o técnico a procurar novos conhecimentos ou, pelo menos, a reconhecer essa necessidade. Para isso é necessário o uso identitário do conhecimento, em que o sentido contextual-relacional e o sentido contextual-prudencial jogam um papel essencial.

As grandes lacunas de conhecimento abstracto são as relativas ao entendimento profundo do movimento associativo e cooperativo e as inerentes ao campo do serviço social. A primeira poderá ser mitigada de forma relativamente fácil, através da disponibilização de formação profissional adequada. A segunda lacuna é de resolução mais complexa e, tirando aquilo que se poderá aprender da experiência e/ou da formação profissional em áreas de animação social, o restante exige a entrada em acção de outros actores qualificados, para o efeito enquadrados em organizações que não as ACA.

### ***Quais são os marcos mais importantes da socialização primária do técnico?***

O nosso estudo demonstra que a socialização primária do técnico das ACA desempenha um papel marcante na construção do *eu profissional* dos técnicos e, porque esse processo é partilhado, na construção do *eu colectivo* que são as ACA. A ligação parental com a actividade agrícola da maioria destes profissionais e o seu gosto pelo contacto com as pessoas, animais e natureza, sugerem a importância das fases precoces da socialização primária, na trajectória pessoal e profissional. Outro marco importante para alguns é a experiência das escolas profissionais de agricultura e/ou dos cursos tecnológicos agrários que frequentaram no secundário. Estas experiências de socialização reflectem-se, por exemplo, na capacidade de racionalizar e interiorizar as vivências das ACA (sentido contextual), nas habilidades comunicativas (sentido contextual-relacional), no envolvimento pessoal com as questões socioeconómicas dos associados/cooperantes (sentido contextual-prudencial), na dedicação à profissão.

Poder-se-á falar de efeito de campo para explicar as trajectórias profissionais dos técnicos das ACA? A “vivência” das propriedades do campo agrário (relações de âmbito familiar, afectivo e profissional com a agricultura, oferta na região de cursos superiores agrários, os *numeros clausus* de cursos mais diferenciados, interacção das ACA com entidades privadas e públicas intervenientes no processo de desenvolvimento agrário de TMAD) é conducente, de escolha em escolha, a um curso superior agrário que garantirá uma profissão diferenciada dentro do campo agrário. Esta dupla condição satisfaz, por um lado, o desejo de diferenciação (mobilidade social) e, por outro lado, os gostos desenvolvidos nas fases mais precoces da socialização primária. Relativamente a estes últimos, pode acontecer que não se trate exactamente da satisfação de gostos, mas antes da aceitação, mais ou menos pacífica, de um futuro profissional de proximidade à actividade agrária que seria rejeitado em outros contextos. A lógica interna é visível, por exemplo, no desejo (luta) de uma profissão, e correspondente posição social, que poupe os filhos de agricultores às insuficiências da vida dos seus pais mas que, ao mesmo tempo, não rompa com a cultura e com o património possuído (sobretudo o património fundiário). A preocupação com a apropriação (ou manutenção) do capital e a não ruptura (equilíbrio) são duas regras fundamentais do jogo, as quais, aliás, presidem a muitas outras facetas do modo de ser e de estar dos transmontanos.

### ***Quais são os modelos identitários e o contexto organizacional em que decorre a socialização secundária do técnico?***

Podemos centrar a resposta nos dois anos iniciais de aprendizagem da profissão na ACA. Nestes, os técnicos das ACA podem encontrar modelos identitários e contextos profissionais diversos ditados pela maior, ou menor, proximidade aos outros técnicos, dirigentes, funcionários e aos próprios associados/cooperantes.

Retomando o caso da relação entre técnico e “adegueiro” (cf. ponto 4.2.4.2), podemos interrogar sobre quem são os outros “adegueiros” nas ACA. Encontrámos situações em que os outros “adegueiros” poderão ser elementos da direcção e/ou um colega mais antigo na organização. A primeira situação, normalmente, surge associada a processos de desenvolvimento das ACA, partilhados desde o início pelo técnico e pelo elemento da direcção, referimo-nos às ACA que foram promovidas pelos próprios técnicos. A segunda situação, mais frequente, consiste na observação da forma de fazer e de ser dos colegas técnicos mais antigos pelos mais novos, podendo esta observação ser mais ou menos acompanhada por aqueles. Por contraste, ouvimos relatos de indivíduos, poucos, que fizeram a sua integração profissional e organizacional enfrentando a má vontade e hostilidade (profissional) dos colegas mais antigos. Neste caso ganha protagonismo a “cumplicidade” estabelecida entre o técnico e os associados/cooperantes, ou um grupo restrito destes e/ou a adopção de modelos identitários exteriores à própria ACA, como, por exemplo, um colega de outra ACA, um ex-professor, um amigo de alguma forma ligado ou identificado com o sector agrário.

Os serviços regionais e centrais do Ministério da Agricultura, enquanto instituições e também na pessoa de alguns dos seus técnicos, funcionam igualmente como modelos identitários. Estes projectam uma imagem (identidade colectiva e profissional) que despoleta sensações contraditórias nos técnicos das ACA. Por um lado, estes gostariam de “ser como aqueles” no que respeita à segurança e regalias da sua situação profissional/contratual (um emprego do Estado), por outro lado, repudiam o distanciamento daqueles em relação às necessidades reais dos agricultores, reservando para si a proximidade e apoio incondicional aos agricultores. A esta “identificação” está subjacente uma questão de poder. Os serviços oficiais e os seus técnicos representam a autoridade do Estado e, entre outras, na actualidade, têm como missão principal fiscalizar algumas actividades das ACA. A acrescentar a isto, os técnicos dos serviços oficiais são, em média, mais velhos que os técnicos das ACA. Esta problemática é bem ilustrada pelo seguinte comentário de um técnico: *Nós é que devíamos ter um emprego seguro e melhor pago como eles [os funcionários dos serviços públicos] os têm, pois somos nós que apoiamos os agricultores, eles só se preocupam com a papelada...*

Quanto às questões de género, dado o equilíbrio entre homens e mulheres como técnicos das ACA, o único destaque a fazer é esse mesmo – o de realçar o equilíbrio (cf. ponto 5.1). No entanto, alguns episódios do processo de integração profissional e organizacional das mulheres apontam para a maior dificuldade na afirmação das suas capacidades técnicas para o lugar que desempenham, sobretudo, para passarem a prova (o reconhecimento e inerente respeito) dos associados/cooperantes. Várias foram as técnicas que nos alertaram para este facto expressando-o de uma forma muito simples: *Precisamos de demonstrar mais que os colegas homens para conseguir o mesmo reconhecimento das capacidades e respeito, depois de conquistado não se nota diferença nenhuma.*

Para além destes modelos identitários personificados, existe o contexto organizacional das ACA, ou seja, para além das identidades individuais existe a identidade colectiva, que é a ACA e o associativismo/cooperativismo. Verificámos que os técnicos são sujeitos a um processo de “desmontagem” do conceito de associativismo/cooperativismo, seguido da conceptualização partilhada (uma identidade colectiva ou um conceito culturalmente construído) de um novo conceito de associativismo/cooperativismo ajustado ao quotidiano das ACA.

Podemos relacionar este processo com os mecanismos de socialização profissional de Hughes (Hughes, citado por Dubar, 1994: 138). A “desmontagem” corresponde à designada fase de “passagem pelo espelho” (relativização dos estereótipos, em que o

sentido interpretativo-justificativo desempenha um papel maior), continua pela fase de “instalação na dualidade” (a procura do equilíbrio entre o “modelo ideal” e o “modelo prático”) e termina com a fase do “ajustamento da concepção do Eu”, em que a tomada de consciência das suas capacidades físicas, mentais e profissionais, dos seus gostos e desgostos. A tipologia dos sonhos que apresentamos anteriormente (cf. ponto 5.1.4) ilustra muito bem esta última fase da socialização profissional dos técnicos das ACA.

*Que exemplos podemos encontrar de tipologias de uso instrumental versus uso significativo das objectivações pelos diferentes actores?*

Encontrámos dois bons exemplos de uso instrumental *versus* uso significativo das objectivações: a observação e aplicação das regras de segurança e higiene do trabalho, visando a adopção de melhores práticas técnico-produtivas e fazer com que os associados/cooperantes interiorizem e observem os preceitos legais e adoptem boas práticas associativas/cooperativas. Ambos revelam a dupla intenção por parte do técnico de, por um lado, assegurar os resultados desejados (intenção instrumental) e, por outro, que a sua actuação sirva de exemplo para que o próprio agricultor interiorize e depois adopte esses comportamentos dentro do seu campo de acção (intenção significativa). Ambos os exemplos revelam sentido técnico-estratégico (fazer da maneira que é mais eficaz), sentido contextual (fazer da maneira adequada às características dos interlocutores) e sentido interpretativo-justificativo, que deriva da aplicação dos anteriores. O uso significativo das objectivações é como que uma vaga de fundo, com frutos esperados no médio e longo prazo, que não-de ser responsáveis pela melhoria das práticas técnico-produtivas e atitude associativa e cooperativa dos agricultores.

Há uma outra objectivação significativa de crucial importância, omnipresente no nosso estudo, que é a amizade que une técnicos e associados/cooperantes. Acreditamos, todavia, que os actores das ACA não a sentem como tal. Esta relação é, por um lado, instrumental, porque é graças a ela que o conhecimento e a informação de natureza técnica e legal-burocrática fluí, mas é também significativa, porque, à sua maneira, vai tecendo laços de solidariedade entre os associados/cooperantes e entre estes e os técnicos que são, em muitos casos, o rosto das ACA. É óbvia a presença dos três sentidos de uso do conhecimento na construção desta relação.

*Quais são as grandes ilusões e desilusões profissionais do técnico por referência ao seu eu profissional sonhado, desejado, ou reivindicado? Quais são os diferentes campos de investimento pessoal (poder, prestígio, realização) do técnico?*

Os técnicos das ACA em TMAD formam um grupo profissional bastante homogéneo em termos de ilusões e desilusões profissionais. Talvez isto se deva à continuidade das suas trajectórias de vida, desde a socialização primária à socialização profissional em contexto de trabalho. Continuidade essa que proporciona uma identidade profissional coerente, embora ainda em fase de consolidação e de afirmação, ou reconhecimento pelos pares e pelos outros. Coerente, porque se revela adaptada aos “sinais do tempo”, isto é, revela pragmatismo e versatilidade na leitura dos contextos profissionais em que operam. É a coerência pela plasticidade do ego (Giddens, 1995 e Sommer e Gibson, 1996; citados por Magalhães, 2001: 306). Os estilos de uso do conhecimento pelos técnicos das ACA, por um lado, e a sua versatilidade profissional, por outro, são exemplos inequívocos dessa coerência e plasticidade identitária.

As expectativas concretizadas centram-se numa profissão diferenciada que permite aos técnicos contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o desenvolvimento da região, com a que partilham uma identidade comum. Sentir que os seus associados/cooperantes aproveitam e beneficiam dos apoios oficiais à actividade agrária, ajudar a desenvolver uma nova marca ou produto, contribuir para inverter o processo de extinção de uma raça ou variedade regional, são exemplos de “troféus” mais desejados e valorizados. O reconhecimento do seu trabalho e a estima que despertam nos agricultores são o objectivo mínimo para se sentirem bem na profissão e na vida.

As expectativas não concretizadas (desilusões) emanam das disfunções do associativismo e cooperativismo, as quais dificultam, e por vezes inviabilizam, a plena expressão das suas capacidades técnicas e o alcance de objectivos profissionais e pessoais mais ambiciosos. Em algumas situações estas disfunções são agravadas por impedimentos ou contra-sensos de ordem política e institucional. As desilusões, não raras vezes, despoletam situações de crise de identidade aos técnicos das ACA, que se “defendem” graças à plasticidade identitária já discutida. Todavia, como o testemunham os técnicos que denominamos de *identitários desencantados*, nem sempre isso é possível.

Isto conduz-nos à segunda questão levantada. Em virtude das respostas anteriores, assumida a hipótese da existência do campo agrário transmontano, verificámos que existe uma larga zona de intercepção entre o contexto de trabalho e o contexto de vida destes profissionais. Muitos técnicos que estudámos confessam que se “esgotam” na profissão ou em actividades com ela relacionadas. A coerência identitária de que falamos anteriormente sustenta-se nesta larga zona de intercepção entre o *eu profissional* e os outros *eu sociais* dos técnicos das ACA. Assim, para a maioria, o poder, prestígio e realização pessoal emana ou está relacionado com a actividade profissional. Contudo, isto não é óbice a que Joana Benta, Maria Lionça, Lúcia, Firmo e Deolinda, à semelhança da maioria dos seus colegas, demonstrem facetas de vida extra-profissão análogas às dos homens e mulheres, jovens, próprias do seu tempo e da sua idade (cf. ponto 5.2).

***Como é que um técnico superior das ACA constrói a sua identidade profissional? Pelo hábito? Pela interacção quotidiana? Ou por ambas?***

A socialização primária e a socialização secundária (profissional) dos técnicos das ACA fornecem episódios bastantes de uma aprendizagem pela prática, inculcada de forma muitas vezes inconsciente, ao modo de um *habitus profissional*, como sugere Bourdieu (2002). Julgamos ter encontrado evidências de que assim é. Porém, também encontramos evidências de que esse *habitus profissional* é vulnerável (susceptível de modificação) à contingência das interacções face a face e pode ser alterado, ou posto temporariamente entre parêntesis, na sequência da alteração das circunstâncias (normas) em que o trabalho decorre. Algo que pode ser explicado pelo conceito de auto-interacção, ou de interacção do indivíduo consigo próprio, sugerido por Blumer (1982).

A entrada em jogo do sentido contextual, sobretudo o relacional, implica que a “mobilização” do *habitus* não seja para a acção mas sim para a interacção. Consequentemente, pode ser alvo de reflexão e revisão, no momento ou à posteriori (sentido interpretativo-justificativo), o *habitus* se vai transformando. Assim, a construção identitária pela lógica da subjectivação explica melhor o processo de construção identitário dos técnicos das ACA que a lógica da integração e/ou a lógica da estratégia. Aliás, é preciso lembrar que a lógica da subjectivação não implica a anulação das outras duas, mas com elas se articula.

***Quais são os princípios que o técnico privilegia na relação profissional com os seus colegas, associados e dirigentes da ACA?***

Há dois princípios básicos que norteiam a intervenção profissional dos técnicos, que são o profissionalismo e a amizade. Alguns técnicos expressam-no nestes termos, outros, recorrem a elementos relacionais, que designámos de intermédios, fundadores daqueles princípios, que são: sinceridade/honestidade, educação/respeito, confiança, solidariedade, camaradagem, diálogo e comunicação.

Verificámos a existência de diferenças de semântica conforme os actores em causa, por exemplo, o uso do termo comunicação (na relação técnico/associado) em vez do termo diálogo (na relação técnico/dirigente). O primeiro revela o reconhecimento implícito das fragilidades comunicativas de muitos associados, enquanto o segundo indicia uma certa paridade. Outro exemplo, ainda mais elucidativo, consiste na exacta escolha dos termos “solidariedade” (na relação técnico/técnico) e da expressão “ser útil” (na relação técnico/associado), em que a segunda, uma vez mais, reconhece as fragilidades dos associados/cooperantes (cf. ponto 4.2.4.2).

Voltando aos dois princípios básicos, profissionalismo e amizade, verificámos que se completam de modo a viabilizar o trabalho dos técnicos das ACA e a prossecução dos objectivos da mesma. O profissionalismo, isto é, o saber ser, estar e fazer, atravessa todas as actividades internas e externas das ACA. A amizade centra-se sobretudo ao nível interno, mais especificamente na relação técnico/associado. Se quisermos pensar num elemento integrador destes dois princípios, então encontrámo-lo naquela missão das ACA que designámos de apoio social ou de cuidado, consubstanciada no uso identitário do conhecimento pelos técnicos das mesmas.

***Os técnicos das ACA vêem o associativismo/cooperativismo como veículo de aplicação das políticas de desenvolvimento agrário, ou como um verdadeiro movimento de cidadania?***

A resposta a esta questão situa-se entre as duas possibilidades adiantadas, mas não é dada (pelos próprios) nos termos em que colocámos a questão. Como dissemos (cf. ponto 4.2.1), para os técnicos, a principal missão das ACA, ou melhor aquela que está a ser concretizada de forma mais eficaz, é o apoio técnico às questões legais e burocráticas que enquadraram a actividade agrária, enquanto que o apoio técnico às questões técnico-produtivas aparece em segunda linha. Uma e outra configuram, em grande medida, a aplicação das políticas de desenvolvimento agrário e, nesse sentido, embora sem o dizerem, os técnicos vêem o associativismo como uma forma de concretizar a aplicação das políticas. Todavia, também é verdade, que vêem mais do que isso. Todos os técnicos, a maioria com sentido positivo, alguns em tom de queixa, reconhecem que as ACA e o associativismo/cooperativismo, em geral, desempenham uma importante acção de âmbito humano e social. Neste sentido, embora raramente verbalizem expressões como: afirmação da cidadania, representação e defesa dos interesses, ou reivindicação, podemos admitir que os técnicos das ACA relacionam essa acção humana e social com a ideia de cidadania e de garante dos direitos e deveres dos cidadãos.

***De que forma a reflexividade da modernidade afecta os sistemas de cooperação agrária? Como reagem os associados/cooperantes (produtores) e as suas organizações?***

O processo que designámos como dinâmica de colapso da entreatajuda em TMAD (cf. ponto 1.2.2) teve início com o declínio populacional da segunda metade do século

passado. Nas duas últimas décadas esta dinâmica intensificou-se em resultado das forças de desagregação, nomeadamente: uma estratégia político-institucional que privilegiou a especialização e intensificação (e conseqüente individualização) dos sistemas de agricultura; a desertificação do espaço rural e a redução da população agrícola (politicamente desejada), que deixou a entreaajuda sem a “massa crítica” de usuários que as viabilizem técnica e socialmente; e, esta positiva, a mitigação parcial das dificuldades (e desigualdades) socioeconómicas que “obrigavam” os “cooperadores” de menores recursos a aderir às modalidades de entreaajuda.

Paralelamente, neste mesmo meio século, não foram implementadas, de forma eficaz, as políticas de desenvolvimento agrário e de desenvolvimento rural coerentes e continuadas, que pudessem colmatar e nortear as alterações económicas e socioeconómicas que se faziam sentir em regiões rurais do país como TMAD. Concretamente, a tal reestruturação fundiária que deveria acompanhar o desenvolvimento do associativismo e cooperativismo, como preconizavam Lopes Cardoso e Henrique de Barros no início dos anos 60, nunca foi conseguida de forma efectiva. Por isso não pode ser imputado àqueles movimentos a responsabilidade exclusiva da situação precária de alguns sistemas de agricultura de TMAD. Aliás, o nosso estudo leva-nos à conclusão contrária.

Este quadro condiz com a noção de *globismo localizado* proposta por Santos (2001: 71), que “(...) consiste no impacto específico nas condições locais produzido pelas práticas e imperativos transnacionais que decorrem dos *localismos globalizados* (fenómenos locais globalizados com sucesso). Para responder a esses imperativos transnacionais, as condições locais são desintegradas, desestruturadas e, eventualmente, reestruturadas sob a forma de inclusão subalterna”<sup>85</sup>. O colapso da entreaajuda e a promoção e constituição apressada das ACA corporizam bem esses processos de desintegração e de desestruturação seguida de estruturação. Alguns dos interesses das ACA como a preservação de raças autóctones e de variedades vegetais locais, os sistemas de agricultura “amigos” do ambiente e os produtos regionais de qualidade são, afinal, criações “subalternas”, de frágil sustentabilidade económica, dependentes do apoio de uma força globalizante chamada de PAC.<sup>86</sup>

Por seu turno, os associados/cooperantes exibem uma atitude geral de defesa em relação à “avalanche” de procedimentos institucionais e legais que regulam (desregulam?) a sua actividade empresarial. Actividade que, lembre-se, para a maioria, é um modo de via. As ACA, para o bem e para o mal, são o interlocutor entre produtores e o Estado ou, algo mais abstracto ainda, entre os produtores e as “políticas”. O melhor exemplo disto é o modestíssimo nível de participação activa da base social na vida associativa, problema que também não se resolveu desde os anos 60 (cf. Gráfico 4.3).

Em consequência, as ACA, sem o apoio eficaz da sua base social, passaram a primeira década da sua existência a “aprender” a navegar no complexo edifício político-institucional e legal que rege a actividade agrária. Procuraram nesse período dotar-se dos meios humanos e materiais necessário à sua sobrevivência e evolução, o que, em parte, foi conseguido pela maioria (cf. Quadro 4.1). Agora, passada aquela fase, as que restam lutam por encontrar o seu espaço de utilidade social no processo de desenvolvimento agrário nacional. Aprenderam a navegar aos “esses”, antecipando os exactos lugares (leia-

---

<sup>85</sup> Sobre este assunto deve ler-se: *The Reconstitution of Locality: Technology and Labour in Modern Agriculture* (Jan Douwe Van der Ploeg), em Marsdent, T; Lowe, P; & Whatmore, S (eds.), *Labour and Locality*. London: David Fulton Publishers.

<sup>86</sup> Para aprofundar o conhecimento sobre o efeito da globalização nas sociedades semi-periféricas como a portuguesa e, em particular, nos sistemas de agricultura de montanha, pode ler-se Hesperia (1997).

se medidas ou sectores específicos) em que poderão realizar receitas, a maioria das vezes, de forma directa ou indirecta, “executando” tarefas ao Estado e/ou às “políticas”.

As condições de existência comunitárias conducentes e estruturantes do sistema de entajuda esvaneceram quase integralmente. O que resta dessas condições é irrelevante à escala macro da globalização. No que ao associativismo e cooperativismo diz respeito, mas não só, uma nova ordem carece de ser erigida<sup>87</sup>. Podemos manter as “velhas” designações de associativismo e cooperativismo, mas temos, seguramente, de as conceber como uma nova substância. Cremos poder apontar o seguinte modelo organizacional duas para as ACA. Por um lado, porta (da sede) para dentro, isto é, no que respeita à sua organização e dinâmica interna, uma tendência para a adopção de um modelo funcional análogo ao sector privado. Por outro lado, da porta da sede para fora, isto é, no atendimento e apoio ao associado/cooperante, uma tendência (necessidade) para a “incarnação” de um verdadeiro, sublinhamos verdadeiro, serviço público. Mantendo estes desideratos, o caminho para a sobrevivência é muito estreito e, por ela não poderão caminhar todas as ACA actualmente existentes em TMAD. Nem isso é mau, em nossa opinião é até desejável, mas será concerteza doloroso. Nas respostas às questões subsequentes continuaremos a aprofundar estas questões.

#### *Quais são as missões e os problemas das ACA em TMAD no seu desafio quotidiano com a reflexividade da modernidade?*

A principal missão desempenhada actualmente pelas ACA consiste em ajudar os produtores associados/cooperante a aceder, tirar partido e cumprir os procedimentos de ordem burocrática e legal (cf. Gráfico 4.4, tomando em atenção o acesso à informação e o acesso aos subsídios). Sem esta missão, a taxa de aproveitamento das ajudas ao investimento e das subvenções, assim como, o cumprimento (e o entendimento) dos preceitos legais (impostos, sanidade animal, identificação animal, quotas de produção, etc.) que enquadram a actividade agrária, seriam muito modestos, caso não fossem um verdadeiro problema nacional.<sup>88</sup> Esta tarefa, atendendo ao nível educacional baixo da maioria dos produtores, é, portanto, da máxima importância.

Esta importância é reforçada pelo facto dos serviços públicos, que podiam e deviam apoiar o agricultor, estarem em *set aside*, isto é, franca e reconhecidamente desmobilizados, como bem o ilustra os muitos episódios que nos foram narrados pelos próprios produtores. Em alternativa, para alguns serviços, os agricultores podem recorrer aos privados, mas aí os custos são mais elevados e nem sempre a sua resposta tem em conta as verdadeiras condições técnicas e socioeconómicas dos produtores (no sector florestal, por exemplo, é conhecido o elevado número de projectos florestais mal concebidos). É certo que há exemplos de tudo em todos os sectores, mas a tendência dos produtores é para procurarem as ACA.

Se esta é a principal missão das ACA também é, por outro lado, um dos seus mais sérios entraves. O apoio burocrático e legal, embora algum dele possa ser considerado como apoio técnico, esgota ou concentra, em grande medida, os recursos das ACA, penalizando desta forma os recursos disponíveis para as missões de carácter técnico-productivo. Em

---

<sup>87</sup> Acerca desta matéria, Hespanha (2003: 11-12), refere a necessidade de uma intervenção do Estado mais descentralizada e partilhada com os actores e instituições de base local, designadamente com as organizações associativas e cooperativas.

<sup>88</sup> Jamais podemos esquecer a dificuldade de um (designado) JAE de Portugal, para dobrar um mapa de identificação do efectivo animal e para preencher um simples cheque. Imaginem como será com a maioria dos produtores nacionais.

consequência, as ACA estão sempre um passo atrás no processo de desenvolvimento agrário. Ocupam-se essencialmente daquilo que o Estado (ou as “políticas”) paga para ser feito, ao invés de estarem um passo à frente através do desenvolvimento das potencialidades técnico-produtivas e da defesa intransigente dos direitos e interesses da sua base social. Neste sentido, uma das questões fulcrais que levantávamos no início do nosso estudo tem agora resposta. As ACA mais parecem um serviço público degenerado (e mal financiado) do que uma afirmação plena da cidadania. Os pais Owen e Fourier sentir-se-ão defraudados.

O apoio técnico é a segunda missão cumprida pelas ACA. É uma missão absolutamente vital para a sobrevivência de uma larga fatia dos produtores de TMAD e para a sobrevivência das próprias ACA. É preciso que as ACA consigam incrementar o potencial produtivo das culturas e produções que apoiam (quase sempre raças autóctones e variedades vegetais regionais e seus derivados), de modo a torná-las menos dependentes das ajudas específicas (agro-ambientais, sobretudo) para garantir a sua competitividade. É preciso, também, melhorar as estruturas produtivas (emparcelamento, dimensionamento dos efectivos, estudo e vulgarização dos melhores sistemas de produção, etc.), assim como elevar o nível de formação dos produtores. Todos estes desideratos, todavia, se encontram relegados para segundo plano, face ao desvio de esforços e recursos para as questões de índole burocrática e legal, como já foi dito.

A questão do apoio técnico é deveras complexa e devemos recordar o falhanço do próprio Estado no cumprimento desta missão. Falhanço este que ocorreu numa altura em que, pelo menos no plano teórico, havia melhores condições para o fazer que as verificadas actualmente. A questão do apoio técnico ao agricultor (ou da extensão, ou vulgarização, como lhe queiram chamar), assim como a responsabilização pelo escoamento da produção, foi simplesmente despachada, como se de uma “batata-quente” se tratasse, para as ACA então nascentes.<sup>89</sup>

Em TMAD são bem conhecidos os contornos desse quadro desfavorável: a descapitalização das empresas agrícolas; a pulverização da produção; a deficiente estrutura de transformação e comercialização dos produtos agrários; a escassa formação profissional e idade avançada da maioria dos produtores. Assim, estas circunstâncias técnico-produtivas, socioeconómicas e um quadro político-institucional difícil determinam condições extremamente desfavoráveis para as ACA desenvolverem as suas missões.

Os custos de operação das acções de apoio técnico são muito elevados (deslocações, honorários dos técnicos, desgaste dos equipamentos, etc.) e, na sua maioria, não são elegíveis para os programas financiados pelo Estado, pelo que teriam de ficar a cargo dos próprios produtores. Todavia, estes dificilmente os suportam, na maioria dos casos porque não têm disponibilidade financeira, noutros casos porque consideram que é obrigação do Estado. Forma-se um ciclo vicioso, negativo, em que as ACA e os produtores (que são, ou deveriam ser, a mesma entidade) se deixam enredar. Não há recursos financeiros para elevar as condições técnico-produtivas, perde-se competitividade todos os dias, e todos os dias também se vai ficando mais dependente das ajudas oficiais à produção. É isto que se tem observado nos últimos anos, é uma definhamento constante, não sabemos se irreversível.

Em síntese, a segunda missão das ACA em TMAD, que bem vistas as coisas, tendo por fim o desenvolvimento agrário de TMAD, devia ser a sua primeiríssima missão, é, de certa forma, o seu mais evidente fracasso.

---

<sup>89</sup> Sobre este assunto pode ler-se Portela (1993: 265-274).

A transformação e comercialização da produção dos associados/cooperantes foram a principal missão para a qual as ACA foram incentivadas pelo Estado. Recuperando a metáfora da “batata-quente”, só a crença num verdadeiro milagre poderia deixar pensar que as ACA (leia-se os produtores) não se iriam “queimar”, dado que, raros foram os progressos verificados nos outros entraves já anteriormente referidos: estrutura fundiária, atomização da produção, formação e idade dos produtores. A deficiência das estruturas de transformação e comercialização também entra neste rol de coisas por fazer, pese embora a modernização tecnológica de muitas cooperativas, da rede de frio e de armazenamento de produtos e das infra-estruturas de abate de animais.

Relativamente ao sector cooperativo, como pudemos verificar pelo Quadro 4.1, ele está implantado em TMAD desde há longa data, em média, cerca de 30 anos para as cooperativas e mais de 40 anos para as adegas cooperativas. Isto quer dizer que existe um sistema de transformação e comercialização de alguns produtos perfeitamente instituído (particularmente nos sectores do vinho e do azeite). Os defeitos e as virtudes deste sistema são de há muito conhecidas e desde há muito também deveriam ter sido corrigidas e potenciadas, respectivamente. A questão reside, portanto, na capacidade de manter e fazer evoluir a posição já conquistada no mercado.

As cooperativas são ironicamente designadas por “comprativas”, em alusão à tendência para centrar a acção exclusivamente na transformação e escoamento da produção. Mas as cooperativas, uma vez salvaguardada a sua liberdade de acção, são tão só aquilo que os cooperantes são. Já nem mesmo a herança funcional das agremiações pode servir de justificação. Já houve tempo para mudar. Porque não houve mudança então? O nosso estudo confirma, uma vez mais, duas causas já bem conhecidas e documentadas. A primeira dessas causas reside no espírito cooperativo que, em boa verdade, não existe, ou é incipiente, como se prova pela baixa participação dos cooperantes na vida associativa (cf. Gráficos 4.3). A segunda, que consideramos a causa fundadora de todas as disfunções, consiste no predomínio de uma cultura de pouca ambição e falta de exigência por parte dos produtores, em que a preocupação é conseguir vender os produtos, não interessa nem como nem a quem; depois, pode-se sempre participar e animar discussões estereis com queixas sobre os baixos preços de venda da produção e outras desgraças tais. Os episódios de que tomámos conhecimento são muito elucidativos e encontram-se muito bem traduzidos no seguinte desabafo: *Os sócios usam as cooperativas para aí despejarem os seus produtos nos anos maus e vendem-nos ao primeiro que aparece, às vezes por mais um tostão, nos anos bom. Assim, não há estratégia comercial que resista...*

No seu processo de modernização, como tivemos oportunidade de dizer, as cooperativas, em parte por necessidade e em parte por decisão estratégica, apostaram essencialmente no melhoramento das estruturas de transformação e comercialização. Apostaram mais nos recursos materiais do que nos humanos (cf. Quadro 4.1) e, por isso, deixaram-se “emparedar” em estratégias de desenvolvimento ditada por objectivos meramente industriais e de mercado. Uma estratégia que cuidou pouco dos aspectos a montante da transformação, em que a animação social e o apoio técnico-produtivo aos cooperantes ficou para secundaríssimo plano (sobretudo quando comparadas com as associações) e, portanto, pouco ou nada foi feito para inverter os comportamentos de que falámos anteriormente. Só muito recentemente, no âmbito dos programas de incentivo às técnicas de protecção e produção integrada, é que as cooperativas começaram a dotar os seus quadros de pessoal com técnicos superiores. Estes centram a sua actividade quotidiana no contacto interpessoal com os cooperantes e, desta forma, vão demonstrando aos mesmos que a cooperativa é mais do que uma “comprativa” e, paulatinamente, vão conduzindo a comportamentos técnico-produtivo e cooperativos mais adequados. Uma “semente”

cujos frutos serão mais tardios, mas mais emancipadores, do que os frutos da modernização tecnológica.

Por seu turno, as ACA do tipo associativo têm um historial completamente diferente quanto à transformação e comercialização dos produtos. A principal motivação política para o incentivo das associações, independentemente do que possa vir expresso nos estatutos das mesmas, foi, antes de mais, a assunção de responsabilidades pelo escoamento dos produtos. Foi um erro. Um “pecado” original. Na verdade, verificar-se-ia alguns anos mais tarde (e ainda nem todos interiorizaram com rigor as particularidades estatutárias das associações), depois de muitas equívocos e atropelos legais, que o regime jurídico das mesmas interdita a actividade comercial. Em consequência, foi dado início a um processo, também ele atabalhado, de criar organizações satélite do tipo “organizações de produtores” (que podem ter várias figuras jurídicas: cooperativas, sociedades, agrupamentos, por exemplo) que, por um lado, repuseram a legalidade, mas, por outro lado, aumentaram a entropia no já de si confuso tecido associativo. Muitos produtores não sabem ao certo se são associados, sócios, ou cooperantes, ou se são tudo ao mesmo tempo, e há ainda mais produtores que não compreendem a natureza dos respectivos papéis, obrigações e direitos organizacionais.

Porém, por entre este processo pouco ortodoxo, encontramos ACA que conseguem conceber, manter, e fazer evoluir um sistema de transformação e comercialização dos produtos, que resgata os produtores, que assim o desejem, das mãos dos intermediários. A maioria das ACA detentoras das marcas DOP e IGP resultantes das raças e variedades vegetais autóctones transmontanas encontram-se neste grupo. Fazem-no, umas de forma mais eficaz do que as outras, muito à custa da gestão eficaz de recursos e do profissionalismo dos seus dirigentes e funcionários. Adiante desenvolveremos o conceito de profissionalismo e estabeleceremos a correspondência entre ele e outro conceito muito invocada no meio associativo e cooperativo – a carolice.

Os níveis de participação dos associados das associações são semelhantes ao dos cooperantes das cooperativas e adegas cooperativas. Poder-se-á perguntar em que reside o segredo deste nível mais elevado de comprometimento de todos na consolidação do sistema de transformação e comercialização? Com o nosso estudo só encontramos uma explicação capaz para tal. A explicação (o epíteto milagre não se aplica) está na proximidade entre os técnicos das associações e os seus produtores e nos laços de confiança (fé nos sistemas presenciais) que se estabelecem. De forma muitas vezes implícita, quase inconsciente mas continuada, o técnico vai deixando transparecer uma série de conselhos e boas práticas associativas que, lentamente, são racionalizadas e interiorizadas pelos produtores. Afinal o produtor confia no intermediário porque este é a personagem em quem mais pode confiar, se esta personagem for substituída por outra que inspira ainda maior confiança, então, racionalmente, o produtor passa a usar os canais de comercialização disponibilizados pela ACA a que pertence. É este o sentimento actual dos produtores que aprenderam a confiar na sua ACA, ou seja, neles próprios.

A sinergia de esforços (missão mobilizadora e o poder de reivindicação (missão política), missões emblemáticas das ACA enquanto organizações do terceiro sector, também aparecem referidas no nosso estudo, mas de uma forma modesta, muito aquém da importância assumida no plano teórico.

Quanto à sinergia de esforços, imanência do movimento associativo e cooperativo, devia rivalizar com o apoio técnico em termos de grandeza e de protagonismo. O facto de isto não acontecer deve-se à já referida ausência de espírito associativo e cooperativo, bem visível quer no nível de participação dos associados/cooperantes, quer nos principais

problemas apontados. É difícil encontrar sinergias quando o nível geral de empenhamento nas causas comuns (fim último da acção colectiva) é baixo, muito baixo. É difícil encontrar sinergias quando as causas comuns são subsidiárias das causas individuais.

Com o poder de reivindicação, por maioria das razões, passa-se o mesmo, dado que só é possível pensar em poder se os associados/cooperantes se mostrarem presentes e unidos nos momentos de luta. Nos momentos da luta, mas não só, é preciso que as ACA mostrem uma imagem de união e de presença constante, funcionando um pouco em regime preventivo. Este desiderato é essencial para serem ouvidas, de forma presente ou omnipresente, nos diferentes órgãos em que têm assento. O que se verifica, na maioria dos casos e na maioria das vezes, é justamente o contrário, ficando a ACA isolada, “esmagada”, entre a carga burocrática e legal e a própria base social, esta fria e distante (a Figura 4.1 sugere bem o que queremos dizer). Tão fria e tão distante que, em boa verdade, é como se não existisse.

Resta-nos falar de uma missão muito especial. Confessámos que fomos incapazes de lhe reservar o espaço que merecia no nosso objecto de estudo e, em consequência disso, nos elementos de recolha de informação que construímos. Uma missão incorpórea, mas que é a alma das ACA. Uma missão que não gera receitas mas gera custos. Custos que, todavia, não são elegíveis para qualquer programa que suporta o desenvolvimento agrário nacional. Por todas estas razões a missão de “apoio social”, é esta a designação que encontramos mais apropriada, não aparece de forma explícita nas respostas às questões concretas que colocámos aos nossos entrevistados. Emergiu, isso sim, nas entrelinhas dessas mesmas respostas e de forma muito evidente na fase de estudo etnográfico.

Já descrevemos várias expressões dessa missão, por isso centraremos a nossa atenção na articulação dessa missão com as restantes missões das ACA e nas suas consequências. Dissemos que era uma missão incorpórea. E é, porque: não consta das escalas de serviço dos técnicos; não gera receitas; não gera custos elegíveis, portanto visíveis; não é financiada oficialmente; não é ensinada nos cursos de ensino agrário, nem nos cursos de formação profissional; os profissionais que a executam não estão encartados para o efeito.

Não tem corpo mas é a alma do processo, titubeante, de dignificação das condições de vida e afirmação da cidadania de muitos agricultores de TMAD, porque: (1) promove, ou assegura, o direito de acesso e compreensão da informação, lendo e explicando a “cartinha” da segurança social, do centro de saúde, do tribunal, ou do que seja; (2) promove a justiça, alertando e protegendo os agricultores para os seus direitos e deveres; (3) facilita o direito à saúde, detectando situações de debilidade física ou mental, aconselhando a visita ao médico e tendo uma palavra amiga de sincera preocupação; (4) mitiga o isolamento social de muitos agricultores, trazendo alegria e as “notícias do mundo”, em cada visita. Paralelamente, devido à reposição da confiança que este “apoio social” confere, estão reunidas as condições para alcançar verdadeiros avanços no comportamento técnico-productivo e comportamento associativo/cooperativo (sobretudo este) dos agricultores de TMAD.

As necessidades dos membros das ACA não se confinam às decorrentes da política *sensu stricto*, mas alargam-se às necessidades da “política da vida”, no sentido que lhe atribui Giddens (2001), como, entre outras, as necessidades de pertença, de justiça, de saúde. Por isso as ACA que de forma oficial, ou oficiosa, cumprem um leque de missões mais amplo, são as que alcançam mais sucesso. Neste sentido há aqui uma certa aproximação das ACA à miríade de laços de solidariedade e de pertença que consubstanciam a entreatajuda. É por este facto, também, que são os técnicos das ACA, e não as ACA, que funcionam

como verdadeiro ponto de acesso aos sistemas abstractos, recompondo os sistemas presenciais. Isto é fruto do elevado sentido contextual-relacional e sobretudo sentido contextual-prudencial do uso do conhecimento que reconhecemos a muitos dos técnicos das ACA.

Não temos propostas concretas para a valorização desta missão das ACA e para as correspondentes formas de pagamento a instituir. Sentimos, no entanto, a obrigação de contribuir para o seu conhecimento e reconhecimento e que, por princípio, esta faceta seja devidamente considerada em qualquer avaliação da utilidade social do movimento associativo e cooperativo. Desta forma evitar-se-ia que comentários/sentenças simplistas do género *O que as associações fazem é tratar da papelada*, deixassem de se fazer ouvir como se fosse uma verdade que se aplica a todas as ACA. Identificamos desde já a necessidade de aprofundar o conhecimento científico sobre esta matéria, enriquecendo-o com o contributo de outras áreas do conhecimento, como a antropologia, a psicologia, o desenvolvimento e o serviço social, por exemplo.

***As missões das ACA e as de outros actores institucionais do desenvolvimento agrário poderão constituir-se como sistema de informação e conhecimento agrário em TMAD?***

Retomando o conceito de SCIA apresentado anteriormente (cf. ponto 2.3), verificámos a sua existência real, embora devamos fazer algumas considerações.

Confirmamos a ideia de que mais do que as ACA são os técnicos superiores das mesmas que ocupam o lugar central no sistema, pois são eles que promovem os fluxos de conhecimento e informação. Na sua intervenção profissional quotidiana os técnicos mobilizam e combinam conteúdos específicos de conhecimento abstracto e conteúdos específicos de conhecimento implícito, que se traduzem em saberes profissionais aplicados a situações concretas. O conhecimento assim produzido pelos técnicos poderá igualmente ser entendido como uma espécie de senso comum emancipatório, porque viabiliza a intervenção quotidiana no sentido da realização consciente das actividades das ACA e dos actores.

O conhecimento e a informação que fluí entre os diferentes actores do sistema tem três naturezas distintas: legal-burocrática, técnico-produtiva e social. Os dois primeiros, legal-burocrático e técnico-produtivo, são o resultado do complexo quadro legal que regula a actividade agrária dos países da UE: normas de produção, sistema de ajudas, obrigações ambientais e sanitárias, sistema fiscal, e ainda ajudas ao investimento para modernização dos sistemas de produção e qualificação dos agricultores. A carga legal-burocrática é tão intensa que, em muitos casos, esgota, ou concentra as disponibilidades de tempo e de meios das equipas técnicas das organizações de agricultores, restando menos que o desejável para as tarefas de cariz técnico-produtivo. Este problema pode ser ultrapassado pela simplificação da carga legal-burocrática, o que não é crível a breve prazo, ou pelo incremento da capacidade dos agricultores para lidarem com esses problemas, o que é legítimo esperar mas a um ritmo muito gradual, ao sabor do incremento das capacidades cognitivas dos agricultores pela elevação do seu nível educacional e formação profissional. Existe ainda uma terceira via, que implica mais recursos humanos para as ACA, concretamente pessoal administrativo, que liberte os técnicos para o trabalho técnico-produtivo. É curioso notar como na sociedade rural e particularmente no âmbito do desenvolvimento agrário, os problemas (antigos) resistem à passagem do tempo e às intervenções de desenvolvimento, o que, em nossa opinião, se explica pelo facto de os atrasos serem estruturais (baixo nível educacional sobretudo) e não circunstanciais.

O fluxo de conhecimento e de informação de natureza social deve-se às necessidades de muitos agricultores ultrapassarem muito as de natureza técnica-produtiva e legal-burocrática. Muitos dos agricultores de TMAD são idosos, iletrados, descrentes nas suas capacidades e subjugados à uma política que desconhecem de todo e, por isso, receiam. Um técnico é um amigo e é apenas quando atinge este grau de cumplicidade que encontra as condições necessárias para trabalhar com as pessoas de forma eficaz. Por isso, jamais se pode furtar a dar um conselho, partilhar a responsabilidade de uma decisão, ouvir um desabafo ou receio, solidarizar-se no infortúnio, participar nas festas e alegrias (activação do sentido contextual-relacional e do sentido contextual-prudencial). É por esta razão que os agricultores confiam mais nos técnicos (nas pessoas) do que nas instituições. Mais uma vez, estamos perante um problema há muito identificado pelas abordagens da extensão rural mais atentas às questões do desenvolvimento humano.

Tendo como referência a síntese realizada por Cristóvão (1994) sobre os sistemas e modelos de extensão rural, podemos situar o sistema que estudámos nas abordagens de Investigação & Desenvolvimento de Sistema Agrários, uma vez que: encara o agricultor (utente) como uma pessoa activa e participativa, coloca a ênfase no local e na interdisciplinaridade, e demonstra responsabilidade social.

Os factores críticos de sucesso do sistema que estudámos são (Cristóvão e Pereira, 2002): (1) o elevado sentido técnico-estratégico e sentido contextual conferem pertinência à intervenção quotidiana dos técnicos. Há uma evidente proximidade entre técnico e agricultor; (2) o suporte financeiro dos programas europeus de financiamento da agricultura, canalizados, directa ou indirectamente, para as ACA, tais como o apoio à criação e desenvolvimento de ACA, incluindo a aquisição de recursos humanos, equipamentos e materiais, subvenções à produção, financiamento de programas de formação profissional, financiamentos às explorações; e (3) a contribuição das instituições públicas de ensino superior agrário (UTAD e IPB-ESAB), como as principais fontes de conhecimento abstracto, proporcionando formação inicial, formação profissional, programas de investigação e de desenvolvimento. Arroiteia (2002) e Hespanha (2003: 13), destacam a importância que o ensino superior detém (e pode deter ainda mais, desde de que devidamente potenciado) na expansão e inovação das estruturas económicas regionais, assim como na atracção e fixação de recursos humanos qualificados nas regiões onde está implantado. E. Lopes (2002) refere o investimento em capital humano como um factor de redistribuição, realçando a sua importância no desenvolvimento endógeno.

Deste modo, julgamos poder dizer que TMAD tem um sistema de produção e partilha de conhecimento e informação ao agricultor, um sistema de extensão rural (se assim quisermos chamar), mais eficaz do que já alguma vez teve anteriormente. Este sistema vai acompanhando a actividade dos agricultores, libertando-os dos fardos pesados da burocracia, partilhando com eles o processo de produção de conhecimento indispensável ao evoluir dos sistemas de produção agrária (designadamente o escoamento da produção de muitos agricultores que de outra forma estariam excluídos de qualquer lugar no mercado, assim como a luta pela preservação e valorização da qualidade dos produtos da agricultura) e assistindo-os no seu processo de desenvolvimento humano.

Todavia há uma reserva importante a fazer, sobretudo na perspectiva, plausível, de que a evolução natural da actividade agrária exigirá sempre mais e mais dos seus actores. Tendo por referência as qualidades dos sistemas, verificámos que o fluxo de conhecimento e informação no sistema não decorre pela acção sinérgica de todos os actores que o constituem, mas sim pela acção isolada dos técnicos ACA. São estes que “criam” as necessidades de procura e de oferta de conhecimento e informação. Era importante que os agricultores elevassem o seu grau de envolvimento e de exigência,

assim como era importante que os actores institucionais se esforçassem por compreender melhor as vicissitudes das aplicações práticas das políticas que financiam e fiscalizam, colocando a ênfase nos resultados (o desenvolvimento agrário e a melhoria das condições de vida dos agricultores) e não no processo (o cumprimento estrito, por vezes cego, dos ditames burocráticos). Por este motivo, tal como sugere Norbert Elias (citado por Corcuff, 2001), talvez seja mais adequado falar em configuração, ou figuração, do que em sistema, dada a fragilidade dos objectivos e estratégias comuns entre os actores. Assim, talvez fosse mais correcto falar em configuração de produção e partilha de conhecimento e informação agrária em TMAD.

*Sendo a historicidade uma qualidade intrínseca das instituições, porque é que as dinâmicas cooperativas da entreatajuda não se verificam nas ACA?*

O Quadro 8.1 reúne os “reajustamentos” (a itálico) a fazer nos conceitos de entreatajuda e de ACA e, ainda, as implicações da “passagem” de uma a outra (cf. ponto 1.2.3).

Quadro 8.1 – Redefinição da relação existente entre a entreatajuda e as ACA

Entreatajuda	ACA	Implicações da “passagem” da entreatajuda às ACA
Propriedade dos bens colectiva é particular (caso da vezeira e da troca de trabalho)	Propriedade dos bens é individual	É mais complicado estabelecer mecanismos de proporcionalidade entre custos e benefícios da cooperação quando os bens são individuais. Nas ACA a proporcionalidade tem legitimidade legal/estatutária, na entreatajuda a legitimidade advém da pertença à comunidade com mecanismos de controlo mais diversificados e inculcados com a socialização. <i>Em resultado, nas ACA desrespeitam-se mais os compromissos e é nítida a dificuldade em accionar os mecanismos de penalização previstos estatutariamente.</i>
Área de intervenção e de controlo é a aldeia.	Área de intervenção é de nível concelhio ou supra-concelhio e de controlo é de nível nacional ou supra-nacional.	<p>Maior dificuldade de compreensão da linguagem (e dos símbolos em geral), com conseqüente perda de identidade de grupo e da indexalidade dos fenómenos e dos compromissos. Os membros das ACA são cada vez mais estranhos uns aos outros. <i>Passamos a uma situação de predomínio dos sistemas abstractos; a reposição dos sistemas presenciais, por exemplo, através da relação técnico-produtor, pode levar a avanços consideráveis.</i></p> <p>Introdução de tecnologias e de conhecimentos de origem exógena, só compreendidos por alguns e estranhos para a maioria. <i>Há fraccionamento devido à apropriação diferenciada da tecnologia e do conhecimento, tal como Giddens explicava a propósito da reflexividade do conhecimento (1992: 37-38), que gera diferenças de poder. Há também um acréscimo de dificuldade, porque as ACA têm de lidar com “clientes” de vários níveis.</i></p> <p>Não há o magma cultural existente na pequena comunidade que amortize os desequilíbrios entre os custos e os benefícios da cooperação. <i>A função deste magma cultural poderá ser “substituída” em parte pelo desenvolvimento do comportamento associativo/cooperativo que, como se sabe e como se disse anteriormente, não foi ainda atingido. A formação profissional agrária tem aqui um campo de trabalho considerável e vital.</i></p> <p>Também não há mecanismos de compensação “virtuais”, como a retribuição, a oferta de alimento, as danças, etc., que minorem as diferenças. <i>O desenvolvimento das actividades de animação, assim como o efeito do “apoio social” anteriormente explicitado, poderá ajudar.</i></p> <p><i>Exposição abrupta às contingências do mercado global, nas suas dimensões culturais, socioeconómicas e políticas.</i></p>

A resposta é afirmativa para ambas as questões. Não encontramos sinais fortes de que os agricultores, em geral, estabeleçam uma relação directa, ou sequer de semelhança, entre a entreatajuda e as ACA.

A entreatajuda resulta do entrecruzar de relações familiares, de amizade e de vizinhança. Têm lugar e fazem sentido na “intimidade das pequenas comunidade (aldeias). Pelo contrário, ACA são coisas da política e/ou do Estado. Os seus fins e mecanismos de funcionamento, assim como a simbologia de que fazem uso, são, em grande medida, estranhos. Percebe-se mal o sentido profundo, daquilo que não se “inventou” colectivamente e que não se põe em prática quotidianamente. Por esta última razão, a entreatajuda definhou, e por ambas as razões as ACA tardam a assumir-se na sua plenitude.

Quanto ao conhecimento, é importante racionalizar e interiorizar as diferenças verificadas entre a entreatajuda e as ACA, evitando que a imagem conceptual das primeiras cubra as segundas, como se de uma cortina opaca se tratasse. Nós próprios, como já dissemos, tivemos de atravessar essa cortina. No decurso do trabalho de campo e em encontros sobre associativismo e cooperativismo em que entretanto participámos, observámos exemplos bastantes de que essa concepção, requeitada, continua a nortear muitos dos actores principais das ACA, situação que carece de revisão.

*Poderá a “protocooperação” ser entendida como um mecanismo de defesa face à reflexividade da modernidade?*

Pelo menos em parte, o menor empenho no cumprimento dos objectivos das ACA pode encontrar alguma razão de ser no desconhecimento e na angústia de ter de se confiar nas ACA que, como vimos, fazem parte dos sistemas abstractos. Quanto menores forem os recursos materiais e/ou quanto maior for a dependência dos agricultores dos sistemas produtivos regulados pelas ACA, mais devemos esperar atitudes de “protocooperação”.

A “protocooperação”, no entanto, não é um fenómeno emergente com as ACA. Os compromissos inerentes às modalidades de entreatajuda, embora condicionassem a liberdade individual dos membros constituintes, não eram de todo incompatíveis com outras soluções individuais ou colectivas também desenvolvidas. A “protocooperação” terá, assim, permanecido nas formas de acção colectiva, provavelmente como expressão evoluída da génese ambivalente da condição humana, nunca totalmente apagada, de que falava Morris (1970). As ACA, pela sua exposição incomensuravelmente maior aos efeitos da modernidade tardia e da globalização, viram destruídos alguns mecanismos-tampão da “protocooperação” típicos da entreatajuda e criados, ou ampliados, outros mecanismos indutores dessa mesma “protocooperação”. Como exemplo dos primeiros temos o esbatimento do magma cultural, e a perda do domínio da tecnologia, do conhecimento e dos mecanismos de controlo. Como exemplo dos segundos, destacamos o incremento do grau de estranheza entre os membros das ACA e as consequências da distorção do espaço-tempo introduzida pela globalização.

*Poder-se-á conceber a cooperação e o seu desenvolvimento sem interacção entre actores das ACA?*

A resposta é negativa. A desarticulação do espaço e tempo reduz, ou inviabiliza na totalidade, a interacção entre os actores das ACA, particularmente a interacção entre os associados/cooperantes. A cooperação é uma construção social, uma identidade colectiva imanente da interacção quotidiana dos indivíduos. Só o encontro no espaço e no tempo

cria momentos de partilha que tornam possível a racionalização e interiorização das práticas individuais e colectivas e dos seus efeitos. Nas ACA os encontros presenciais são mais escassos do que o desejável e necessário para os actores poderem “verificar” os efeitos, ganhos e perdas, da acção comum em relação à acção individual e, deste modo, racionalizar e interiorizar os comportamentos cooperativos.

Verificámos que, por um lado, os associados/cooperantes procuram manter uma certa interacção pessoal com alguns companheiros de ACA. Relativamente aos que lhes estão próximos (fisicamente falando), através dos mecanismos de controlo social habituais das pequenas comunidades e, relativamente aos outros, através da mediação dos técnicos a quem “procuram” sobre o desempenho dos seus companheiros de ACA, procurando, por assim dizer, tirar nabos da púcara: *Então já brincou os vitelos ao Vitorino? São dois não é? Ou são três? Ele tinha-os bem bonitos... o que lhe vale é o velhote, senão bem se morriam de fome, não acha?*

***Poderão as actividades de animação social constituir-se como mecanismos de reposição da contextualização e da localidade e desta forma contribuir para o desenvolvimento do espírito de cooperação? Se sim, não deveriam ocupar um lugar de maior destaque, aproximando-se do relevo dado às actividades técnicas e administrativas?***

A animação social proporciona oportunidades de aprendizagem e proporciona uma certa visibilidade simbólica, variando conforme a natureza das actividades de animação que é diversificada. Os encontros (como, por exemplo: festas, feiras, convívios, encontros técnicos e científicos) possibilitam a interacção com associados/cooperantes que vivem distantes uns dos outros, assim como com os dirigentes e os técnicos das ACA. Por seu turno, o contacto e/ou a observação dos bens comuns materiais (viaturas, sede, barraquinha, etc.), por simples que seja, é importante, porque é algo de concreto, num “mundo” onde o abstracto predomina. Se fosse possível (leia-se se houvesse recursos financeiros para isso), qualquer estratégia de *marketing* institucional não poderia deixar de desenvolver e aproveitar os aspectos simbólicos da vida associativa e cooperativa. A visibilidade da acção das ACA para os respectivos associados/cooperantes, não sendo um dos principais problemas das ACA, é ainda assim um problema (cf. Gráfico 4.6).

Os concursos entre associados/cooperantes também são importantes, porque a competitividade estimula o desenvolvimento das suas práticas técnico-produtivas e, para além disso, repõem um pouco o sentido lúdico e de jogo que estava presente, por exemplo, nas “segadas” e “malhadas” de antigamente. Ou seja, além de estimular os aspectos cognitivos (apreender mais para fazer melhor), estimula também os aspectos sócio-afectivos diminuindo o nível de estranheza entre associados/cooperantes e reforçando os laços de amizade e camaradagem. A este respeito fazemos referência a uma prática que era habitual nos centros de gestão e que gradualmente deixou de se realizar. Estamos a falar das reuniões do grupo de gestão em que, no final de cada exercício, os agricultores participantes eram convocados para, em conjunto com os técnicos, analisarem os resultados técnicos e económicos das suas explorações, delineando em seguida estratégias para os incrementar. Esta prática, ao que apurámos, “caiu em desuso” quando terminaram as ajudas específicas à manutenção da contabilidade de gestão. Perdeu-se assim uma boa oportunidade de interacção e de crescimento conjunto e adicionou-se mais um aos exemplos da dependência dos agricultores (e das ACA) dos apoios oficiais. Como nota moderadamente positiva, regista-se a razoável participação dos associados/cooperantes nas actividades de animação, sobretudo quando comparável com outras actividades das ACA (cf. Gráfico 4.3).

Por tudo isto, a resposta à terceira questão colocada é afirmativa, ou seja, pensamos que as actividades de animação devam ganhar protagonismo no rol das actividades das ACA, resgatando-as do papel de “parente pobre”. Porém, por outro lado, reconhecemos a complexidade de atingir este desiderato, por várias razões que apontamos a seguir. A primeira dessas razões é que, ao contrário das missões de apoio técnico e das missões de apoio burocrático e legal, sobretudo estas, as actividades de animação social não têm um carácter premente (e por isso não as designamos como missões), isto é, se não se fizerem isso não inviabiliza, pelo menos no curto prazo, a sobrevivência das ACA. A segunda das razões é que estas actividades não têm uma dotação financeira regular e, para piorar, são extremamente caras e complexas do ponto de vista logístico devido a normalmente implicarem: a deslocação de pessoas, animais e equipamentos; a concepção e promoção dos eventos; a coordenação de vontades e de recursos com outras entidades, como por exemplo, municípios, instituições do ensino superior, entre outras. Tudo isto recai, claro está, nos elementos (dirigentes e técnicos) que em simultâneo têm de continuar a dirigir e executar as missões rotineiras.

Na mesma linha de raciocínio, embora não o tenhamos estudado, detectámos nas narrativas e/ou expressões dos actores das ACA, sobretudo nos associados/cooperantes, sinais de falta de “cultura” associativa e cooperativa. As confusões mais frequentes são: os conceitos de sócio, associado e cooperante; a forma como se auto-excluem da ACA a que pertencem, quando dizem, pensam e agem como se a ACA fosse apenas os dirigentes e os técnicos que nela trabalham; a confusão entre o papel das ACA e do Estado ou, dito de forma mais apropriada, a confusão entre o papel de membro de uma ACA com o do simples cidadão.

Assim, pensamos que a formação profissional adequada, incidindo sobre o papel das ACA no quadro político-institucional e de mercado actual, contribuiria para a consciencialização, racionalização e interiorização de boas práticas profissionais incluindo, obviamente, as práticas associativas e cooperativas. Por exemplo, pensamos que muitas das problemáticas abordadas neste trabalho podiam, encontradas as formas pedagógicas apropriadas, contribuir para esse desiderato. Levantámos as seguintes questões: As pessoas têm consciência da sua falta de cultura e de atitude associativa e cooperativa? É possível mudar atitudes e comportamentos sem essa consciencialização prévia? Qual é o seu nível de conhecimento sobre a natureza e funções das ACA? Para além disto, as acções de formação são igualmente ponto de encontro entre associados/cooperantes e entre estes e os formadores, o que por si só já é positivo. Outro aspecto que consideramos moderadamente positivo é o facto da participação dos associados/cooperantes nas acções de formação efectuadas ou sugeridas pelas ACA ser bastante animadora, sobretudo entre os membros das associações e dos centros de gestão. Contudo, merecem ser estudadas em profundidade as motivações dos formandos.

*O uso de uma linguagem adequada aos utilizadores de “sistemas abstractos” não presenciais poderá constituir-se, então, como um mecanismo de reposição da contextualização e da localidade, do “aqui e agora”, característico dos sistemas presenciais e das formas tradicionais de cooperação?*

A resposta é positiva. A evolução registada nos aspectos técnico-produtivos e na atitude dos actores face ao associativismo e cooperativismo tem na sua base uma relação de amizade entre associados/cooperantes e os técnicos das ACA (sentido contextual). Por sua vez, esta relação de amizade consolida-se à medida que se elevam os níveis de comunicação entre ambos. A aprendizagem da linguagem corrente dos associados/cooperantes, assim como do quadro simbólico de referência dos mesmos

(cultura, ambições, receios, medos, superstições, hábitos, etc.) é uma condição de partida para o trabalho profícuo. A construção desta relação demora em média cerca de dois anos e pode durar a vida inteira.

A linguagem, para além de ser o elemento central da interacção, tem, outrossim, um efeito de fundo na construção da identidade dos indivíduos. Não é novidade, a linguagem é o elemento central de qualquer processo de socialização. O que já é novidade é que, com o nosso estudo, apercebemo-nos de como este aspecto é pouco cuidado por quem tinha obrigação de o cuidar. Estamos a falar da linguagem oficial usada nas relações entre agricultores e instituições estatais. De facto, alguns termos e designações de alguns formulários “martelam”, constantemente, a cabeça dos agricultores “lembrando-lhes” a sua situação de dependência face às políticas (cf. episódio “*A Latinha de Biscoitos*”). Esta mensagem sabota qualquer esforço de capacitação dos agricultores. Dá-se com uma mão o que se tira com a outra. Claro que este mesmo efeito da linguagem podia ter uma acção mobilizadora caso estivesse pensada para isso mesmo. É um campo de trabalho a explorar, em que a diferença entre fazer bem em vez de mal não implica custos maiores. Dito de outra maneira, falta sentido técnico-estratégico e, sobretudo, sentido contextual a quem elabora tais formulários.

*No que respeita aos mecanismos de controlo das instituições, quais são, para o caso das ACA, os mecanismos primários e secundários? Será que existem mecanismos primários?*

De certa forma já respondemos a esta questão quando abordamos o efeito da interacção. Os mecanismos de controlo primário, atitudes e comportamentos socialmente construídos e partilhados (significantes e significativos portanto), só podem ser desenvolvidos no seio de um processo de socialização que valorize o comportamento associativo e cooperativo. Ora, as ACA (as novas ACA) são construções político-institucionais, inventadas de cima para baixo e à pressa, ao invés de serem construções sociais resultantes da evidência da acção colectiva em relação à acção individual. Os gestos e sentimentos significantes e significativos são, em consequência, escassos ou inexistentes.

Assim, mantendo-se o estado de coisas, só se poderá esperar uma evolução muito lenta da racionalização e interiorização do fenómeno associativo e cooperativo e, no entretanto, fazer fé nos mecanismos de controlo secundários. Estes, por seu turno, constam do articulado dos estatutos das ACA, todavia a sua aplicação é problemática e tem sido sucessivamente “adiada”. Isto deve-se, por um lado, à fragilidade intrínseca das próprias ACA que deriva, por sua vez, da fragilidade socioeconómica da base social, da agressividade das organizações privadas concorrentes e da inevitável dependência das políticas públicas. Dito de forma mais simples, os mecanismos de controlo secundário (que no essencial se reduzem aos mecanismos estabelecidos para regular o cumprimento e o desvio em relação às normas estatutários) também são difíceis de aplicar, justamente porque as ACA não são “verdadeiras” ACA. Isto é, a não verificação das condições para a aplicação dos mecanismos de controlo primários, ou a sua inexistência, dificulta a aplicação dos mecanismos de controlo secundário. Mais um ciclo vicioso de difícil resolução.

*Que caminhos para o associativismo e cooperativismo em TMAD? Que alterações introduzir na filosofia de intervenção e acção das ACA?*

O tecido associativo e cooperativo em TMAD é denso e heterogéneo. Denso porque existem, confirmadas, mais de uma centena de ACA da qual fazem parte, no total, cerca

de 66 mil associados/cooperantes. Este número elevadíssimo é devido ao facto de, comumente, os agricultores serem associados/cooperantes de duas, três, quatro, ou até mais ACA, em resultado da diversidade dos sistemas de produção que praticam e da complexidade político-institucional, legal e de mercado da actividade agrária.

A pulverização de ACA e de compromissos por parte dos associados/cooperantes têm consequências negativas: duplicação e subaproveitamento de recursos humanos e materiais e perdas de tempo na execução das missões; elevação dos custos (tempo, dinheiro e empenhamento pessoal) inerentes à participação activa na vida das ACA por parte dos associados/cooperantes; e, talvez a mais grave de todas, a desarticulação de objectivos e de acções entre ACA que “partilham” (ou disputam) territórios, áreas técnico-produtivas de intervenção, associados/cooperantes, apoios oficiais, etc.

Assim, seria desejável a diminuição do número de ACA da qual poderia resultar o aumento da base social das ACA remanescentes, assim como o incremento quantitativo e qualitativo das actividades e serviços disponibilizados pelas mesmas. A diminuição das ACA em TMAD já está acontecer de forma “natural”, pois algumas têm uma actividade muito reduzida quando não nula. Aliás, provavelmente, algumas das cerca de três dezenas de ACA registadas no RNPC e que não conseguimos confirmar a sua existência real já se extinguíram de facto.

Todavia, o desaparecimento “natural” (explicado pela ecologia das organizações) é, no caso particular das ACA, muito lento, dado que os custos de manutenção da “porta aberta” são diminutos e, por isso, as ACA podem aguentar-se “moribundas” por longos períodos de tempo. Esta imagem de “morbilidade”, no plano simbólico, é muito desprestigiante para o associativismo e cooperativismo em geral e, no plano pragmático, é um entrave porque a existência de uma dada ACA pode obstar a que outra organização, ACA ou não, mais eficaz possa ser criada. Tivemos exemplos disto em TMAD com a atribuição, nalguns casos precipitada, do estatuto de entidade gestora de marcas DOP e/ou IGP a certas ACA que depois se revelaram incapazes de desenvolver convenientemente a implantação das respectivas marcas comerciais.

Assim, se o Estado interveio fortemente na promoção das ACA, também lhe incumbe verificar e regular as suas condições reais da existência e utilidade social. Não basta assegurar o princípio da livre associação, é também necessário, pela mesma ordem de ideias, assegurar todos os outros princípios de associativismo e cooperativismo. Temos consciência de que esta nossa sugestão pode, à primeira vista, ferir a essência do movimento associativo e cooperativo mas, por outro lado, é preciso ponderar o verdadeiro sentido das coisas. Vejamos.

É certo e assumido que o desenvolvimento do movimento associativo e cooperativo agrário da segunda década dos anos 80 foi artificialmente estimulado pela política estatal. É certo e assumido (quando se alcança um certo nível de entendimento do fenómeno) que muitas das ACA só sobrevivem devido às “ajudas” oficiais de que gozam, mais parecendo, em alguns casos, um serviço público “degenerado”. É certo, embora mal assumido, que as especificidades do sector agrário têm exigências que se coadunam mal com alguns princípios do associativismo e do cooperativismo. É certo que os “clientes” (associados/cooperantes) das ACA, no geral, conhecem mal (e por isso são pouco exigentes) o contexto político-institucional, legal e de mercado em que decorre a sua actividade, por isto cabe a esta (leia-se aos dirigentes ou, como é mais frequente, aos técnicos) demonstrar a pertinência de qualquer nova actividade, isto é, “pôr o carro à frente dos bois” quando é preciso. Finalmente, é certo que qualquer medida de regulação

ou de intervenção das ACA corre o risco de ter interpretações e consequências políticas e sociais controversas e impopulares.

Portanto, dentro dos limites legais estabelecidos e sem subverter o princípio da liberdade de associação, o Estado poderá, por exemplo: escolher mais criteriosamente as ACA a quem contracta serviços; estabelecer critérios mais rigorosos na concessão de apoio oficial à instalação e modernização das ACA; promover, através dos serviços regionais do Ministério da Agricultura e/ou em colaboração com entidades de investigação, um estudo aprofundado das condições de existência das ACA tendo em vista o “aconselhamento” de fusões e/ou a constituição de plataformas entre duas ou mais ACA.

Por seu turno, as ACA, deixando de lado quezílias pessoais e/ou locais, devem promover a concertação de esforços geradoras de economias de escala e proporcionando aos associados/cooperantes mais e melhores de produtos e serviços. Trata-se, no fundo, de dar pleno sentido ao princípio da intercooperação (do cooperativismo mas igualmente válido para o associativismo) em que o mesmo não deve ser entendido de forma monolítica como seja a constituição de uniões, federações e confederações, mas deve ser agilizado, criando plataformas mais simples para a resolução de problemas mais simples, como por exemplo: acções promocionais, redes de frio, meios de transportes, pessoal especializado, sedes comuns, etc. Veja-se e siga-se o exemplo de intercooperação da associação M com a sua “gémea” cooperativa M e com um centro de gestão da sua área geográfica de intervenção, anteriormente descrito (cf. ponto 4.3.4). Veja-se e siga-se a sua estratégia de flexibilização, ou polivalência, do quadro de pessoal (e a conseqüente aposta em recursos humanos qualificados) que é essencial em organizações de pequena dimensão e que executam um amplo leque de actividades, como é o caso das ACA.

Anunciados os princípios de acção, podemos pormenorizar as estratégias dos diferentes tipos de ACA e de acordo com alguns cenários previsíveis de evolução da actividade agrária regional, nacional e supranacional. Vejamos tais estratégias, tomando como referência as condicionantes sintetizadas no Quadro 8.2.

As ACA carecem de gerar receitas próprias, de modo a diminuir a sua dependência face ao Estado e às políticas. As receitas, grosso modo, podem advir da prestação de serviços (de cariz técnico-produtivo ou legal-burocrático) aos associados e/ou ao Estado, subvenções e receitas da venda produção agrícola. Esta última, que consideramos a mais importante, está interdita às ACA com estatuto associativo (associações e centros de gestão).

No que respeita às ACA com estatuto associativo, podemos distinguir duas situações. No caso das associações de produtores de produtos vendáveis (azeite, carne, floresta, castanha, etc.) o caminho possível passa pela constituição de uma outra entidade (agrupamento de produtores) que possa desenvolver actividade comercial. A parceria da associação M com a cooperativa M e a forma como compensam as missões, custos e receitas de ambas ilustra muito bem esta alternativa. As parcerias, como já se disse, têm a vantagem adicional de aumentar a base social, permitir economias de escala e a sincronização de missões.

Os centros de gestão e outras associações de pequena dimensão e mais generalistas (isto é, vocacionadas para a prestação de serviços como a contabilidade, formação profissional, protecção integrada, processamento burocrático das ajudas, projectos de investimento, etc.) que não estão directamente ligadas à produção agrícola, são as mais vulneráveis à dependência política (receitas inerentes à elaboração de subsídios e projectos de investimento, acções de formação profissional, fiscalizações, etc.). Para obviar a isso, e caso não sejam simples secções de associações ou de cooperativas beneficiando das

compensações de missões, custos e benefícios já explicados, parece-nos acertada a constituição de parcerias funcionais e territoriais como a existente entre a associação M e cooperativa M e um centro de gestão, anteriormente referida.

Quadro 8.2 – Condicionantes ao desenvolvimento das ACA

ACA	Situação organizacional	Mercado	Enquadramento político
Associações	Base social de pequena, média, ou grande dimensão; Recursos materiais satisfatórios; Recursos humanos satisfatórios; Estatuto interdita a venda da produção; para o “fazer” precisa de estabelecer parceria com outro tipo de ACA.	Pequena escala produtiva dos associados/cooperantes e da produção total com conseqüente pulverização da produção e custos operacionais elevados; Posicionamento: diferenciação em relação aos produtos convencionais (DOP, IGP, produção/protecção integrada, biológico, etc.);	Beneficiam de apoios específicos no âmbito das medidas agro-ambientais; Apoios específicos ao desenvolvimento da floresta (para o caso das associações florestais).
Centros de Gestão	Base social de pequena dimensão; Recursos materiais satisfatórios; Recursos humanos qualificados satisfatórios; Não têm possibilidade de gerar receitas da venda produção.	Mercado crescente para as actividades de âmbito fiscal; Competição dos gabinetes privados e dos profissionais liberais (estes, em muitos casos, técnicos de outras ACA).	Inexistência de apoios específicos à manutenção das contabilidades das explorações agrárias; Programas financiados de formação profissional e de apoios ao investimento (projectos).
Cooperativas	Base social de pequena, média, ou grande dimensão; Recursos materiais satisfatórios; Recursos humanos qualificados satisfatórios na maioria dos casos; Algumas cooperativas olivícolas só estão activas durante os dois ou três meses da campanha.	Pequena escala produtiva e conseqüente pulverização da produção e custos operacionais elevados; Posicionamento: diferenciação em relação aos produtos convencionais (DOP, IGP, produção/protecção integrada, biológico, etc.); Boas condições técnico-produtivas para a produção de azeite diferenciado; Forte competição dos grandes produtores/transformadores e engarrafadores privados, para o caso das cooperativas olivícolas; Mercado tradicional do azeite já estabelecido.	Beneficiam de apoios específicos no âmbito das medidas agro-ambientais; Benefícios fiscais inerentes ao estatuto cooperativo.
Adegas cooperativas	Base social de grande dimensão; Recursos técnicos satisfatórios; Recursos humanos qualificados são escassos face à dimensão das organizações.	Forte competição das grandes empresas e dos produtores/engarrafadores privados; Posicionamento é comum ao dos competidores.	Beneficiam de apoios específicos no âmbito das medidas agro-ambientais. Mercado do vinho já estabelecido. Benefícios fiscais inerentes ao estatuto cooperativo.

As cooperativas e adegas cooperativas, dado que a seu estatuto prevê a função empresarial, carecem de encontrar um ponto de equilíbrio entre a observação das fragilidades técnico-produtivas de alguns cooperantes e a adopção de práticas que permitam a competitividade com as organizações do sector privado. Consequentemente, torna-se necessário, por um lado, diminuir a complacência com o comportamento “anti-cooperativo” dos cooperantes, sobretudo aqueles que o fazem deliberada e escusadamente (isto é, devem ser activados os mecanismos de controlo secundários sempre que necessário). Por outro lado, reforçar as acções que visam a compreensão e interiorização de melhores comportamentos cooperativos e a elevação dos níveis técnico-produtivos. Isto só poderá ser atingido por via da formação profissional dos cooperantes que é, recorde-se, um dos princípios fundadores da doutrina cooperativista. “Deixar andar”, como parece ter sido a política seguida até aqui, só pode conduzir à

mediocridade, aliás evidente em muitos casos. As cooperativas têm uma função social (não confundir com a função “apoio social” que descrevemos anteriormente), devem apoiar os cooperantes com maiores fragilidades socioeconómicas, mas também é verdade que só o deverão fazer dentro das áreas de intervenção estatutariamente assumidas. Outras fragilidades, que sabemos interrelacionadas, devem ser atendidas por outras formas de providência da responsabilidade de toda a sociedade (Estado) ou comunidade e não da responsabilidade da sociedade restrita dos cooperantes.

Técnicos e dirigentes cooperativos coincidem na opinião de que as especificidades do sector agrário obrigam a diferenciar os estatutos das cooperativas agrárias das restantes cooperativas. O emblemático princípio de “Um Homem um voto” é, por exemplo, o ponto mais criticado. Segundo eles, embora reconhecendo que as cooperativas são sociedades de pessoas e não de capitais, há lugar à necessidade de “temperar” estas duas sensibilidades, atribuindo pesos de voto que reflectam a dimensão produtiva do cooperante assim como a sua antiguidade e fidelidade à cooperativa. Vale a pena trabalhar esta ideia. Talvez Georges Fouquet estivesse no bom caminho ao pretender teorizar o cooperativismo em vez de o doutrinar.

A maioria das cooperativas e as adegas cooperativas de TMAD não tem problemas de dimensão da base social (se o têm, é por excesso) nem, no geral, de recursos materiais adequados. O seu maior problema reside na fragilidade da ligação aos cooperantes, quase sempre meramente comercial, daí o epíteto pouco abonatório de “comprativas”. Recentemente, como já foi dito, com a disponibilização dos apoios à produção e protecção integrada (da vinha e do olival) estas organizações puderam dotar-se de quadros técnicos qualificados (técnicos superiores) que permitem o estabelecimento de outras relações com os cooperante, designadamente introduzir melhorias ao nível da produção. Espera-se, e sugere-se, que o reforço desta ligação sirva, à semelhança do que acontece com muitas associações, para viabilizar uma verdadeira relação de apoio técnico mas também humano e social ao produtor. As cooperativas e adegas cooperativas que não criem esses quadros técnicos qualificados podem, em alternativa, estabelecer parcerias com organizações especializadas na prestação de serviços técnicos, alargando o leque de serviços disponibilizados aos cooperantes e viabilizando, eventualmente, as organizações com quem estabelecem parcerias.

Reunindo esta valência à dimensão da sua base social e aos recursos materiais de que dispõem, estas cooperativas e adegas cooperativas ficarão em boas condições para enfrentar o mercado e as políticas futuras. Aliás, os próprios técnicos superiores que estudámos já se aperceberam disto e daí a migração de alguns das associações para as cooperativas e adegas cooperativas, que consideram mais “seguras”.

Em síntese, a intercooperação ágil entre ACA poderá constituir-se como uma das estratégias mais frutuosas do associativismo e cooperativismo em TMAD. É natural que algumas ACA se extingam, é natural que alguns técnicos e algumas pessoas percam o seu emprego (ou trabalho) nas ACA, mas o ganho geral, estamos em crer, será inequívoco.

Há ainda dois fenómenos com impacte no associativismo e cooperativismo, a ter em conta. O primeiro (que é um conjunto de factores) corre a favor, de forma natural, e consiste no efeito positivo da modernização da agricultura portuguesa, da elevação dos níveis de educação e da formação profissional dos agricultores e, ainda, da lenta mas consistente racionalização e interiorização por parte dos actores do contexto em que a actividade decorre. O segundo, de sentido contrário, consiste no tempo que se esvai para ser estabelecida e implementada “uma ideia geral”, uma estratégia, um plano, para a agricultura nacional em geral e para o associativismo e cooperativismo em particular.

### *Acção dos dirigentes e técnicos das ACA. Carolice ou profissionalismo?*

Trata-se de uma falsa questão. Poder-se-á perguntar porque a colocámos. Porque muitos a colocam, incluindo os próprios actores das ACA, nela se enredando, em discussões tão estereis quanto inúteis. *Andamos nisto por carolice, quando acabarem os carolas acaba-se tudo...; é preciso mais profissionalismo, a carolice ajuda mas não chega.* É vulgar ouvir-se estas e outras sentenças, digamos assim. É também comum fazer-se uma certa separação das águas entre os técnicos (profissionais) e os dirigentes (os carolas).

Nada nos parece mais falacioso. Na verdade, tendo por pano de fundo a dinâmica própria do associativismo e do cooperativismo, concluímos que não faz sentido falar em carolas e em carolice. A confusão deriva de uma certa percepção de que ambos os cargos (o de técnico e o de dirigente) são desempenhados à custa de um envolvimento pessoal muito elevado, sem a correspondente remuneração, monetária ou moral, real ou simbólica. É verdade que sim, a maioria dos técnicos e dirigentes, envolve-se a esse ponto, mas, esse envolvimento não deve aferir-se por referência à dimensão carolice/profissionalismo, mas sim, tão simplesmente, pela dimensão profissionalismo matizada numa escala de dedicação às profissões respectivas, isto é, a de técnico e a de agricultor. Os técnicos das ACA porque enquanto tal, escolhida ou não, desejada ou não, exclusiva, principal ou parcial, essa é a sua profissão; os dirigentes, por sua vez, porque ao fazê-lo não deixam de ser agricultores e ao assumirem o dirigismo estão a sublimar essa profissão. Há aqui campo de acção para a formação profissional dos agricultores, no sentido de trabalhar a imagem que produzem de si próprios que, tal como está, é altamente desprestigiante do associativismo e do cooperativismo.

### *Associativismo e cooperativismo em TMAD, existe?*

A resposta é afirmativa, e, acrescentamos, é de extrema utilidade para a sociedade transmontana e para a sociedade portuguesa em geral. Simplesmente, não existe na forma como foi, e continua a ser, teorizado, ensinado e, às vezes, doutrinado. Norbert Elias, em *Distanciamento e Envolvimento* (1997), recorre ao conto de Edgar A. Poe *Os Pescadores no Turbilhão de Maelstrom*, em que um dos três irmãos pescadores naufragados, observando a dinâmica do turbilhão que sugava a embarcação para o fundo do mar, libertando-se do medo que o afligia, observou que os objectos cilíndricos e mais pequenos se afundavam mais lentamente, decidiu, por isso, atar-se a um barril e salvou-se. Norbert Elias enfatiza a importância de nos distanciarmos durante os processos críticos, pensando, teorizando, por referência a figuras mais complexas.

Assim, pelo distanciamento, contextualização e racionalização das situações-problema, é possível encontrar outras figuras para o associativismo e cooperativismo. É isto que os técnicos das ACA fazem quotidianamente, isto é, se não conseguem alcançar o associativismo e o cooperativismo idealizados partem no alcance do associativismo e cooperativismo possíveis. Mas não são apenas os técnicos das ACA a agir desta maneira, de certa forma os dirigentes e os associados/cooperantes também o fazem, tendo em vista a satisfação dos objectivos próprios mais imediatos – a “protocooperação”. Nos técnicos, ou pelo menos naqueles que mantêm o seu ideal de associativismo e cooperativismo, que são a maioria, permanecem princípios mobilizadores, como é o caso da importância extraordinária que reconhecem (e praticam) à amizade e ao sentido de ajuda aos associados/cooperantes, parecendo, desta forma, reinventar o princípio fundador do associativismo e cooperativismo, o espírito de solidariedade.

O associativismo e o cooperativismo em TMAD não nasceram de baixo, mas nasceram de cima; não são socialmente sustentados pela base social, mas são suportados a partir de

dentro pelo acção dos técnicos e dos dirigentes; não representam com a força necessária os interesses dos seus membros juntos dos decisores políticos, mas protegem aqueles destes; não geram as receitas necessárias à sua sustentabilidade financeira a partir da sua base produtiva, mas aproveitam os financiamentos directos e indirectos do Estado; não atendem com a eficácia desejada aos aspectos do desenvolvimento técnico-productivos, mas ajudam ao cumprimento dos desígnios político-institucionais; não conseguem unir a base social para os objectivos comuns, mas dignificam todos os agricultores associados/cooperantes e também alguns que não são.

Como corolário deste conjunto de questões e respostas vemos a construção e o desenvolvimento das ACA como identidades colectivas e a construção das identidades profissionais dos técnicos superiores agrárias daquelas organizações como um processo partilhado. Os técnicos e as ACA “produzem-se” em estreita relação, sendo difícil, e quiçá desnecessário, tentar dissociar ambos os fenómenos. O estudo e compreensão deste processo partilhado constitui, pensamos poder dizê-lo, um passo importante para pensar o associativismo e cooperativismo e, desta maneira, encontrar formas mais eficazes de nos empenharmos no seu desenvolvimento. Consideramos que o estilo do uso do conhecimento adoptado pelos técnicos das ACA, a forma peculiar como combinam o sentido técnico-estratégico, interpretativo-justificativo e contextual, é o elemento de articulação que consubstancia esse processo partilhado. Noutro sentido, estamos satisfeitos com a opção metodológica de estudar ambos os fenómenos em conjunto e tendo como norte os “ensinamentos” do Interaccionismo Simbólico. Foi graças a estes “ensinamentos” que pudemos entender em maior profundidade as interacções entre os técnicos e os associados/cooperantes, particularmente, o universo simbólico (linguagem, gestos, atitudes, etc.) e conceptual (conceito de: apoio técnico, ACA, associativismo e cooperativismo, amizade, profissionalismo, etc.) que as consubstancia.

A nível pessoal, sentimo-nos recompensados pelo esforço desenvolvido, pois incrementamos o nosso próprio conhecimento sobre o associativismo e cooperativismo, como era nosso desejo. Julgamos também que o nosso trabalho poderá ser útil, para aqueles que quotidianamente praticam o associativismo e o cooperativismo e, por isso, comprometemo-nos a continuar a tentar divulgar o que aprendemos. Por último, gostamos de acreditar que acrescentámos algo ao conhecimento teórico sobre o uso do conhecimento em contexto de trabalho. Todavia, sobre este tema, como foi dito no lugar próprio, há ainda muitas questões relevantes a investigar.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1986). "Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais", in J.M. Pinto e A.S. Silva (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Edições Afrontamento. Porto pp. 55-78.
- Altheide, David L. (2000). "Identity and the Definition of the Situation in a Mass-Mediated Context", in *Symbolic Interaction*, 23 (1): pp. 1-27.
- Arroteia, Jorge (2002). "A Mobilidade dos Recursos Humanos", in José Costa (Coord.), *Compêndio de Economia Regional*. APDR-Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. pp. 431-440.
- Baechler, Jean (1995). "Grupos e Sociabilidade", in Raymond Boudon (Ed.), *Tratado de Sociologia*. 1ª Edição. Edições ASA. Porto.
- Baillat, Gilles et Daniel Niclot (2003). "Les Enseignants Généralistes et les Enseignants Spécialist Face à L'intégration des Savoirs", in *Espirit Critique*. Volume 5, Nº. 1. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Baptista, Fernando O. (1985). *Estruturas da Produção Agrícola em Portugal - Um Panorama do Último Meio de Século*. Comunicação ao Seminário "Transformações na Agricultura". Oeiras, 4 a 6 de Junho de 1995.
- Baptista, Fernando O. (1993). *Agricultura, Espaço e Sociedade Rural*. Fora do Texto - Cooperativa Editorial de Coimbra, C.R.L. Coimbra.
- Blumer, Herbert. (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*. Colección Psicología Social y Sociología. Hora, S.A. Barcelona.
- Barreto, António (1987). *Anatomia de uma Revolução: A Reforma Agrária em Portugal, 1974-76*. Publicações Europa-América. Lisboa.
- Barros, Henrique (1969). "Doutrina Cooperativa. Bosquejo Histórico do Movimento Cooperativo e Exposição dos Seus Princípios Gerais", in *Revista Agronómica*. Vol. III , Tomos III e IV, pp. 123-140.
- Barros, Henrique (1969). "Cooperação Agrícola", in INSCOOP-Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo, *Curso de Introdução ao Cooperativismo*. pp. 115-135.
- Bauman, Zigmunt (1999). *Culture as Praxis*. Sage Publications. London.
- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony e Lash, Scott. (2000). *Modernização Reflexiva: Política, Tradição e Estética no Mundo Moderno*. 1ª Edição. Celta. Oeiras. (Tradução de Maria Amélia Augusto)
- Berger, Peter e Luckmann, Thomas (1999). *A Construção Social da Realidade: Um livro sobre a Sociologia do Conhecimento*. 1º Edição. Colecção Saber Mais. Dinalivro. Lisboa. (Tradução de Ernesto de Carvalho).

- Boulte, Patric (1991). *Le Diagnostic des Organisations Appliqué aux Associations*. 1ª Edição. Presses Universitaires de France. Paris.
- Bento, Armando (2001) *Projecto de Investimento da Cooperativa Braviposta*. Relatório Final de Estágio Curricular do CESE de Gestão de Projectos e do Espaço Rural. IPB-ESAB. Bragança.
- Bertin, George. (2002). "Vie Associative et Citoyenneté", in *Espirit Critique*. Vol. 04, Nº.8, Août, 2002. (www.espritcritique.org).
- Bouffartigue, Paul. (2001). *La Fonction d'encadrement: de l'importance du Travail dans l'études Cadres*. Comunicação ao Colóquio "Autour des Travaux de George Benguigui: Encadrer, Surveiller, Inventer". Université de Paris, Nanterre, 16 de Novembre de 2001.
- Bourdieu, Pierre (1989). *O poder Simbólico*. Coleção Memória e Sociedade. Difel, Difusão Editorial, S.A. - 4ª Edição. (Tradução de Fernando Tomaz).
- Bourdieu, Pierre (1999). *A Profissão de Sociólogo. Preliminares Epistemológicas*. Editora Vozes. Petrópolis. (Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira).
- Bourdieu, Pierre (2002). *Esboço de Uma Teoria da Prática*. Celta Editora. Oeiras - Portugal. (Tradução de Miguel Pereira).
- Brito, Joaquim P. (1996). *Retrato de uma Aldeia com Espelho: Ensaio sobre Rio de Onor*. Coleção Portugal de Perto, Nº. 34. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Burns, Tom R. e Flam, Helena (2000). *Sistemas de Regras Sociais. Teoria e Aplicações*. 1ª Edição. Celta Editora. Oeiras. (Tradução de António Bicker).
- Caldas, Eugénio de C. (1969). "Perspectivas Sociológicas do Cooperativismo numa Agricultura em Transformação", in *Revista Agronómica*. Vol. III, Tomos III e IV. pp. 141-152.
- Caldas, Eugénio de C. (1991). *A agricultura Portuguesa Através dos Tempos*. INIA. Lisboa.
- Cardoso, Lopes (1962). "Breve Introdução ao Curso", in Fundação Calouste Gulbenkian - Centro de Estudos de Economia Agrária, *Cooperação Agrícola. Lições e Conferências*. Lisboa. pp. 19-42.
- Caria, Telmo H. (1994). "Prática e Aprendizagem da Investigação Sociológica no Estudo Etnográfico numa Escola Básica 2.3.", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº. 41. pp. 35-62.
- Caria, Telmo H. (1997). "Leitura Sociológica de uma Experiência de Investigação Etnográfica", in *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº. 25. pp. 125-138.
- Caria, Telmo H. (1999). "A Reflexividade e a Objectivação do Olhar Sociológico na Investigação Etnográfica", in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº. 55. pp. 5-36.
- Caria, Telmo H. (2000). *A Cultura Profissional dos Professores – O Uso do Conhecimento em Contexto de Trabalho na Conjuntura da Reforma Educativa dos Anos 90*.

Fundação Calouste Gulbenkian/Fundação para a Ciência e Tecnologia.  
Lisboa.

- Caria, Telmo H. (2002a). "Dos Dualismos de Sentido aos Usos Sociais das Teorias Educativas", in *Educação, Sociedade & Culturas*, nº. 18. pp. 149-169.
- Caria, Telmo H. (2002b). "O Uso do Conhecimento em Contexto de Trabalho em Grupos Profissionais Escolarizados: Os Professores e os Outros". in *Análise Social*, nº. 164. pp. 805-831.
- Caria, Telmo H. (Org.) (2003a). *Da Sociologia da Educação à Análise Sócio-cognitiva dos Grupos Profissionais - Um itinerário de Reflexões entre Educação, Trabalho e Ciência*. Comunicação ao Seminário de Sociologia da Educação: "Competências, Sistemas de Formação e Saberes". Universidade de Aveiro, 31 de Outubro de 2003.
- Caria, Telmo H. (2003b). *Experiência Etnográfica em Ciências Sociais*. Coleção Biblioteca das Ciências do Homem. Edições Afrontamento. Porto.
- Carvalho, J. Montezuma. (1979). *António Sérgio a Obra e o Homem*. Editora Arcádia. Lisboa.
- CCR-Alentejo (1998). *Perfil do Dirigente Associativo Alentejano*.
- Charlot, Bernard (2000). *Da Relação com o Saber. Elementos para uma Teoria*. Artmed Editora. Porto Alegre.
- Chambers, R.; Pacey, A. e Trupp, L. A. (Editores) (1989). *Farmer First: Farmer Innovation and Agricultural Research*. London. Intermediate Technology Publications.
- Collier, Peter (2001). "A Differentiated Model of Role Identity Acquisition", in *Symbolic Interaction*, 24 (2): pp. 217-235.
- Costa, Fernando F. (s/d). *Doutrinadores Cooperativistas Portugueses - Subsídios para o Estudo do Sector Cooperativo Português*. Livros Horizonte. Lisboa.
- Couturier, Yves (2002). "Message Paradoxaux de la Formation en Travail Social et Trajectoire Sociales des Étudiants ", in *Espirit Critique*. Volume 4, Nº.12. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Couturier, Yves (2002). "Les Réflexivités de L'œuvre de Bourdieu : Entre Méthode et Théorie de la Pratique ", in *Espirit Critique*. Volume 04, Nº.03. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Couturier, Yves et Isabelle Chouinard (2003). "La Condition Interdisciplinaire dans les Métiers Relationnels : Une Mise en Problème à Partir du Cas du Secteur Sociosanitaire ", in *Espirit Critique*. Volume 5, Nº. 1. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Cristóvão, Artur; Pereira, Koehnen, Timothy; Strecht, António e Vilas Boas, Dulce (2000). *Study on the Quality of Agricultural Products and the Protection of the Environment: Training, Knowledge Dissemination and Certification in Portugal*. Relatório Final. UTAD-DES. Vila Real.

- Cristóvão, Artur; Pereira, Fernando; Oostintie, Hendrix e Koehnem, Timothy (1995). *Apoio Institucional ao Desenvolvimento Agrário em Trás-os-Montes*. Estudos Camar, Nº11. UTAD-DES. Vila Real.
- Cristóvão, Artur (1986). *Farmers' Participation in the Development Of Agricultural Extension Programs in One County in Trás-os-Montes, Northeastern Portugal*. Tese de Douturamento, University of Wisconsin-Madison.
- Cristóvão, Artur e Portela, José (1991). *A Extensão Rural e a Universidade: Contributo para a Reflexão*. Comunicação às II Jornadas de Agricultura do Entre-Douro e Minho - Programa Aldeia. Braga, 18 e 19 de Janeiro de 1991.
- Cristóvão, Artur (1994). "Para uma Nova Extensão Rural: Reflexão em Quatro Pontos", in *Economia e Sociologia*. Nº 57, pp. 205-218. Évora.
- Cristóvão, Artur (1994). "Do Sistema de Formação e Visitas à Investigação e Desenvolvimento de Sistemas Agrários: Análise Crítica de um Percurso", in *Revista Economia e Sociologia*, nº 59. Évora. pp. 93-124.
- Cristóvão, Artur e Pereira, Fernando (1995). *Extension Reform in Portugal. A Case Study Illustrated by the Experience of the Interior North*. World Bank. No prelo.
- Corcuff, Philippe. (2001). *As Novas Sociologias*. Vral Lda. Sintra.
- Covas, António (1993). "A Agricultura Portuguesa no Horizonte dos Anos Noventa. Elementos para uma Nova Política Agrícola", in *Secretaria Geral do Ministério da Agricultura, Dois Contributos para um Livro Branco sobre a Agricultura e o Meio Rural*. Lisboa.
- Curtis, D. (1991). *Development Studies Beyond Government: Organizations for Common Benefits*. Mac Millan Education Lda. London.
- Damásio, António (2000). *O Sentimento de Si*. Fórum da Ciência. 6ª Edição. Publicações Europa América, Lda. Mem Martins. Portugal.
- Dahrendorf, R. (1995). *Economic Opportunity, Civil Society and Political Liberty*. Geneva. UNRISD.
- Darré, Jean-Pierre (2002). *A Produção de Conhecimento para a Acção. Argumentos Contra o Racismo da Inteligência*. Coleção Epistemologia e Sociedade, Nº. 192. Instituto Piaget. (Tradução de Armando Pereira da Silva).
- Dias, Jorge (1981). *Rio de Onor – Comunitarismo Agro-pastoril*. 2ª Edição. Editorial Presença. Lisboa.
- Dubar, Claude (1994). "De la Sociologie des « Professions » a la Sociologie des Groupes Professionnels et des Formes Identitaires ", in *Ivette Lucas & Claude Dubar (Ed.), Genese & Dynamiques des Groupes Professionnels*. Presses Universitaires de Lille.

- Dubar, Claude (1997). *A Socialização. Construção das Identidades Sociais e Profissionais*. Coleção Ciências da Educação, n.º. 24. Porto Editora. (Tradução de Anete Botelho e Estela Lamas).
- Dubet, François (1996). *Sociologia da Experiência*. Coleção Epistemologia e Sociedade, N.º. 48. Instituto Piaget. (Tradução de Fernando Tomaz).
- Elias, Norbert (1997). *Envolvimento e Distanciamento. Estudos Sobre a Sociologia do Conhecimento*. Nova Enciclopédia. Publicações Dom Quixote. (Tradução de Maria Meliço).
- Engel, P. e Roling N. (1991). "IT from a Knowledge System Perspective: Concepts and Issues", in D. Kuiner e N. Roling (Ed.), *Proceedings of the European Seminar on Knowledge Management and Information Technology*. Agricultural University, Department of Extension Services, Wageningen, The Netherlands. Pp. 9-20.
- Esman, Milton J. e Uphoff, Norman T. (1994). *Local Organizations. Intermediaries in Rural Development*. Cornell University Press. Ithaca and London.
- Faille, Dimitri Della (2002) "Des Sciences Sociales Américaines Après la Second Guerre Mondiale : Révolutions Épistémologiques et Naissances d'une Contre-Culture Scientifique", in *Espirit Critique*. Volume 4, N.º. 10. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Ferrinho, Homero (s/d). *Breve Introdução à História do Cooperativismo. Seu Interesse Prático*. Publicações Ciência e Vida. Lisboa.
- Friedberg, Erhard (1995). *O Poder e a Regra: Dinâmicas da Acção Organizada*. Coleção Epistemologia e Sociedade. Instituto Piaget. (Tradução de Armando Pereira da Silva).
- Friedberg, Erhard (1995). "Organização", in Raymond Boudon (Ed.), *Tratado de Sociologia*. 1ª Edição. Edições ASA. Porto.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Cambridge. Blacwell Pub..
- Giddens, Anthony (1998). *Política, Sociologia e Teoria Social. Confrontos com o Pensamento Social Clássico e Contemporâneo*. 1ª Edição. Celta Editora. Oeiras. (Tradução de Ana Isabel Madeira).
- Giddens, Anthony (1999). *Para uma Terceira Via*. 1ª Edição. Editorial Presença. Lisboa. (Tradução de Saul Barata).
- Giddens, Anthony (2000). *As Consequências da Modernidade*. 4ª Edição/1ª Reimpressão. Celta Editora. Oeiras. (Tradução de Fernando Luís Machado e Maria Manuela Rocha).
- Giddens, Anthony (2001). *Modernidade e Identidade Pessoal*. 2ª Edição/1ª Reimpressão. Celta Editora. Oeiras. (Tradução de Miguel Vale de Almeida).

- Gomes, Fernanda (2001). *Dinamização da Associação dos Produtores de Castanha do Nordeste Transmontano*. Relatório Final de Estágio Curricular do CESE de Gestão de Projectos e do Espaço Rural. IPB-ESAB. Bragança.
- Gralheiro, J. (1990). *Comentário à(s) Lei(s) dos Baldios*. Livraria Almedina. Coimbra.
- Hall, Peter. M. (1997). "Meta-Power, Social Organization, and the Shaping of Social Action", in *Symbolic Interaction*, 20 (4): pp. 397-418.
- Hespanha, Pedro (1997). "The Dynamics of Globalization: Social Crisis and Conflit in Portuguese Rural Áreas", in *International Journal of Sociology of Agricultural*. Vol. 6/97.
- Hespanha, Pedro (2003). *Os Estudos Rurais e a Economia Agrária. Novas Oportunidades e Desafios à Investigação*. Comunicação ao V Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais. Bragança, 24 de Outubro de 2003.
- INSCOOP (1979). *Curso de Introdução ao Cooperativismo*. Departamento de Formação.
- Klein, Gary (1998). *Fontes de Poder. O Modo como as Pessoas Tomam Decisões*. Coleção Epistemologia e Sociedade, nº. 159. Instituto Piaget. (Tradução de Sofia Raimundo).
- Korten, D. (1990). *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford. Kumarian Press.
- Lanneau, G. (1980). *Pratiques et Attitudes Coopératives Chez les Agriculteurs: Leur Structure, Leur Genèse*. Policopiado.
- Lahire, Bernard (2002). "Reprodução ou Prolongamentos Críticos?", in *Educação & Sociedade*. Ano XXIII, nº. 78, Abril. pp. 37-55.
- Lahire, Bernard (1998). *L'Homme Pluriel. Les Ressorts de l'Action*. Collection Essais & Recherches. Nathan. Paris.
- Leftwich, A. (1994). "Governance, the State and the Politics of Development", in *Development and Change*, Vol. 25, Nº. 2, April 1994, pp. 363-386.
- Lobo, Fátima e Fernández, Dámaso R. (2001) "Escala de Clima Social no Trabalho. Validação em Organizações Portugueses", in *Economia e Sociologia*, Nº 71. Évora. pp. 163-176.
- Lopes, Amélia (1996). "Contributos do Estudo da Identidade Docente para a Reinvenção da Profissão: O caso do 1º Ciclo do Ensino Básico", in António Teodoro e Rui Páscoa (Ed.), *Actas do 1º Congresso - Professor/a uma Profissão em Mutação?* Universidade de Lisboa. 7e 8 de Março de 1996. pp. 233-246.
- Lopes, Amélia (2001a) *Libertar o Desejo, Resgatar a Inovação. A Construção de Identidades Profissionais Docentes*. Coleção Temas de Investigação, 20. Ministério da Educação - Instituto de Inovação Educacional. Lisboa.

- Lopes, Amélia (2001b). *Identidades, Formação e Profissões*. Documento Aspti nº 14 (não publicado).
- Lopes, Ermelinda (2002) "O Investimento em Capital Humano e o Desenvolvimento Rural", in José Costa (Coord.) *Compêndio de Economia Regional*. APDR- Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional. pp. 440-447.
- Lopes, José da Silva. (1996). *Políticas Económicas, 1960/1995*. Cadernos do Público. Nº. 5. (Caderno retirado da obra "A situação Social de Portugal, 1960-1995", editado em 1996).
- Lourenço, Joaquim da Silva (1981). *Associativismo de Produção na Agricultura. Propriedade, Gestão, Distribuição do Rendimento*. Instituto Gulbenkian de Ciência. Centro de Estudos de Economia Agrária. Oeiras.
- Lucas, Ivette (1994). "Introduction. Qu'est-ce qu'une Sociologie des Groupes Professionnels?", in Ivette Lucas & Claude Dubar (Ed.), *Genese & Dynamiques des Groupes Professionnels*. Presses Universitaires de Lille.
- Magalhães, António (2001). "O Síndrome de Cassandra : Reflexividade, a Construção de Identidades Pessoais e a Escola", in Stephen R. Stoer, Luiza Cortesão e José A Correia (Org.), *Transnacionalização da Educação: da Crise da Educação à "Educação" da Crise*. Edições Afrontamento. pp: 301-342.
- MAPA-DGPA (1989). *PROAGRI: Programa de Apoio ao Reforço das Organizações de Agricultores*. Lisboa.
- MAPA-DPP (2002). *Agricultura Portuguesa: Principais Indicadores-2001*. GPPAA-Lisboa.
- Mendes, Victor (2001). *Como Constituir uma Associação : Guia Prático das Associações*. Colecção Praxis – Guias Jurídicos Práticos. Legis Editora. Porto.
- Mendes, Victor e Ferreira, Gomes (2000). *Legislação sobre Associações*. Colecção Dura lex, sed lex. 2ª. Edição. Legis Editora. Porto.
- Monteiro, Alcides (2002). *Associativismo e Novos Laços Sociais. As Iniciativas de Desenvolvimento Local em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- Morin, Edgar (1993). *O Paradigma Perdido: a Natureza Humana*. 5ª Edição, Biblioteca Universitária – Publicações Europa-América.
- Morris, Desmond (1970). *O Macaco Nu*. 3ª Edição, Estudos e Documentos n.º 50. Publicações Europa-América. 1977. Lisboa.
- Moreira, Manuel B. (2001). *Globalização e Agricultura*. Celta Editora. Oeiras.
- Morete, Edite (2000). *Avaliação de Projectos Implementados ao Abrigo do Regulamento CEE Nº. 2080/92 – Medidas Florestais na Agricultura na área do Parque Natural do Montesinho*. Relatório Final de Estágio do Curso de Gestão de Recursos Florestais. IPB-ESAB. Bragança.
- Naville, Adrien (1924). *Liberte, Egalité, Solidarité*. Librairie Payol & Cª, Lausanne.

- Nunes, A. Sedas (2001). *Questões Preliminares sobre as Ciências Sociais*. Coleção Universidade Hoje. 12ª. Edição. Editorial Presença. Lisboa.
- Nunes, Sílvia (2001). *Avaliação do impacte das acções de formação profissional agrária desenvolvidas pela Federação da Agricultura de Trás-os-Montes e Alto-Douro*. Relatório Final de Estágio Curricular do CESE de Gestão de Projectos e do Espaço Rural. IPB-ESAB. Bragança.
- O' Neil, Brian (1984). *Proprietários, Lavradores e Jornaleiros: Desigualdade Social numa Aldeia Transmontana, 1870-1978*. Coleção Portugal de Perto. Publicações Dom Quixote. Lisboa.
- Pereira, Amílcar (2001). *Construção de uma Aplicação Informática de Gestão da Formação*. Relatório Final de Estágio Curricular do CESE de Contabilidade e Administração de Empresas. IPB-ESAB. Bragança.
- Pereira, Fernando (1995). *Novas Dinâmicas de Diversificação da Agricultura Transmontana; O caso das Actividades Agrárias Não-convencionais*. Estudos Camar, N° 8. UTAD-DES. Vila Real.
- Pereira, Fernando (1992). *Conceitos e Metodologias no Estudo dos Sistemas Agrários: Uma Introdução*. UTAD-DES. Vila Real.
- Pereira, Fernando e Morete, Edite (2001). *Aplicação do REG. 2080/92 – Arborização de Terras Agrícolas, no Parque Natural do Montesinho – Nordeste de Portugal*. Comunicação ao I Colóquio Hispano-Português de Estudos Rurais, Universidade de S. Tiago de Compostela, 7 e 8 de Junho de 2001. Publicação em CD-ROM.
- Pinheiro, António C. A. e Carvalho, Maria L. S. (2003). *Economia e Política Agrícolas*. Edições Sílabo. Lisboa.
- Pinto da Costa, A. L. (1997). *Alto Douro – Terra de Vinho e de Gente*. 1ª Edição. Edição Cosmos. Lisboa.
- Poitier, Jean; Clapier-Valladon, Simone; Raybaut, Paul (1999). *Histórias de Vida. Teoria e Prática*. 2ª Edição. Celta Editora. Oeiras. (Tradução de João Quintela).
- Pompeiro, José F. (2003). *Reflexividade Interactiva e Reflexividade Institucional no Desenvolvimento Profissional de Educadores e Professores de Educação Especial*. Comunicação apresentada na Midterm Conference Europe 2003, RC 04. Lisboa. International Sociological Association.
- Portela, José (1986). *Trabalho Cooperativo em Duas Aldeias de Trás-os-Montes*. Biblioteca das Ciências do Homem. Edições Afrontamento. Porto.
- Portela, José (1992). *Barroso: Que Desenvolvimento?*. Comunicação às Jornadas de Desenvolvimento do Barroso-Montalegre. UTAD-DES. Vila Real.
- Portela, José (1993). "Agricultores e Agriculturas: Que Futuros? Memória para um Debate Urgente", in Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura, *Dois Contributos para um Livro Branco sobre a Agricultura e o Meio Rural*. Lisboa.

- Portela, J. e Cristóvão, A. (1991). "PROAGRI, Extensão e Desenvolvimento Rural: Contributo para uma Reflexão", in *Economia e Sociologia*. Nº. 52. Évora. pp. 43-74.
- Raedeke, Andrew; Green, John; Hodge, Sandra and Valdivia, Corinne (2003) "Farmers, the Practice of Farming and the Future of the Agroforestry: An Application of Bourdieu's Concepts of Field and Habitus", in *Rural Sociology*. Volume 68, nº. 1, pp. 64-86.
- Ricoeur, Paul (1990). *Soi-même Comme un Autre*. Éditions du Seuil.
- Ribeiro, Manuela (1997). *Estratégias de Reprodução Socioeconómica das Unidades Familiares Camponesas, em Regiões de Montanha (Barroso, 1940-1990) - Um Estudo de Sociologia em que as Mulheres Também Contam*. Coleção Textos Universitários de Ciências Sociais e Humanas. Ed. FCG e JNICT.
- Rodrigo, Isabel M. G. (1992). *Da Terra à Profissão: Decisão, Identidade Social e Agriculturas Familiares*. Dissertação de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Agronomia. Lisboa.
- Rolo, Joaquim (1996). "Imagens de Meio Século da Agricultura Portuguesa", in *Museu Nacional de Etnologia, Instituto Português de Museus, Ministério da Cultura, O Voo do Arado*. pp. 57-157.
- Shaner, N. W.; Philip, P. F. e Schmehl, W. R. (1982). *Farming Systems Research & Development: Guidelines for Developing Countries*. Boulder, Colorado: Westview.
- Sallis, Edward e Jones, Gary (2002). *Knowledge Management in Education. Enhancing Learning & Education*. Kogan Page Limited. London.
- Santos, Boaventura S. (1995). *Pela Mão de Alice: O social e o Político na Pós-Modernidade*. 4ª Edição, Edições Afrontamento - Biblioteca das Ciências do Homem. Porto.
- Santos, Boaventura S. (2001). "Os processos de Globalização", in *Globalização Fatalidade ou utopia?*. Edições Afrontamento. Porto.
- Saint-Martin, Arnaud (2000) "Objectivité et Savoir Contextuel. L'illusion de la Théorie Pure", in *Espirit Critique*. Volume 2, Nº. 12. ([www.espiritcritique.org](http://www.espiritcritique.org)).
- Sainsaulieu, Renaud (1987). *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*. Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Schein, Edgar H. (1982). *Psicologia Organizacional*. 3ª Edição. Prentice-Hall do Brasil. (Tradução de José Luiz Meurer).
- Schön, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. BasicBooks. USA.
- Schumacher, E. F. (1980). *Small is Beautiful: Um Estudo de Economia em que as Pessoas Também Contam*. Universidade Moderna. Nº 65. Publicações D. Quixote. Lisboa.

- Siegel, Sidney e N. John Castellan, Jr. (1988). *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. Second Edition. Statistics Series. McGraw-Hill International Editions.
- Silva, Augusto S. e Pinto, José M. (1997). "Da Teoria à Investigação Empírica. Problemas Metodológicos Gerais", in Silva, Augusto S. e Pinto, José M. (Org.), *Metodologia das Ciências Sociais*. Biblioteca das Ciências do Homem/Sociologia, Epistemologia/6. Edições Afrontamento. Porto. pp. 55-78.
- Silva, M. (1982). *Planificação Regional. Conhecimentos Básicos*. Direcção Regional de Educação de Adultos. Lisboa.
- Smith, Robert (1982). *Learning How to Learn: Applied Theory for Adults*. Follett Publishing Company. Chicago, Illinois.
- Sousa, António (1990). *Introdução à Gestão. Uma Abordagem Sistémica*. Universidade Católica Portuguesa. Verbo.
- Sun, Ron (2002). *Duality of the Mind. A Bottom Up Approach Toward Cognition*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey; London.
- Tap, Pierre (s/d). *A Sociedade Pigmalião. Integração Social e Realização da Pessoa*. Coleção Epistemologia e Sociedade, nº. 50. Instituto Piaget. (Tradução de Clementina Nogueira).
- Veiga, José F. (2003). *Instituições e Organizações no Desenvolvimento Rural*. Documento de Trabalho nº 24. IST-UTL. Lisboa.
- Vinacua, B. Visauta (1997). *Análisis Estadístico con SPSS para Windows. Estadística Básica*. McGraw-Hill/Interamericana de Espana, SAL. Madrid.
- Uphoff, Norman (1994). "Revisiting Institution Building: How Organization Become Institutions", in *Puzzles of Productivity in Public Organizations*. Press - Institute of Contemporary Studies.



**Anexo 1**  
**Questionários**

**Anexo 2**  
**Boletim Mensal “A Mirandesa”**

**Anexo 3**  
**Tratamientos Estadísticos**

### Anexo 3.1 - Teste de Kruskal-Wallis - Dados gerais das ACA por tipo de ACA

Os dados indicam diferenças significativas por tipo de ACA apenas para as variáveis, número de sócios no ano da fundação, número de técnicos superiores da entidade e número de computadores por entidade.

Ranks			
	Tipo de Organização	N	Mean Rank
Anos de existência da entidade	Associação	45	41,18
	Centro Gestão	20	29,75
	Cooperativa	24	70,10
	Adega Cooperativa	15	88,63
	Total	104	
Nº de Sócios no ano da fundação	Associação	40	41,39
	Centro Gestão	20	40,53
	Cooperativa	15	45,23
	Adega Cooperativa	14	61,46
	Total	89	
Nº associados actual	Associação	43	48,95
	Centro Gestão	20	22,68
	Cooperativa	23	64,89
	Adega Cooperativa	15	73,33
	Total	101	
Nº técnicos superiores da entidade	Associação	45	59,09
	Centro Gestão	20	53,65
	Cooperativa	25	43,04
	Adega Cooperativa	15	50,47
	Total	105	
nº de associados por técnico superior	Associação	39	41,68
	Centro Gestão	20	23,45
	Cooperativa	16	62,91
	Adega Cooperativa	13	62,69
	Total	88	
Nº de associados por outros funcionários	Associação	34	40,01
	Centro Gestão	9	27,06
	Cooperativa	11	30,64
	Adega Cooperativa	11	18,55
	Total	65	
Nº de Administrativos da entidade	Associação	45	50,76
	Centro Gestão	20	31,05
	Cooperativa	22	52,89
	Adega Cooperativa	13	75,50
	Total	100	
Nº de outros funcionários qualificados	Associação	45	44,74
	Centro Gestão	20	39,65
	Cooperativa	19	60,13
	Adega Cooperativa	12	58,92
	Total	96	
Nº de funcionária não qualificados	Associação	45	41,54
	Centro Gestão	20	38,23
	Cooperativa	20	60,08
	Adega Cooperativa	12	76,46
	Total	97	
Nº de viaturas de transporte de passageiros	Associação	41	49,24
	Centro Gestão	16	28,81
	Cooperativa	18	38,44
	Adega Cooperativa	10	48,30
	Total	85	
Nº de viaturas (outros fins)	Associação	42	42,13
	Centro Gestão	16	28,50
	Cooperativa	19	52,82
	Adega Cooperativa	10	59,90
	Total	87	
Nº de computadores	Associação	31	33,71
	Centro Gestão	14	34,96
	Cooperativa	14	28,46
	Adega Cooperativa	9	45,89
	Total	68	

Test Statistics <sup>a,b</sup>												
	Anos de existência da entidade	Nº de Sócios no ano da fundação	Nº associados actual	Nº técnicos superiores da entidade	Nº de associados por técnico superior	Nº de associados por outros funcionários	Nº de Administrativos da entidade	nº de outros funcionários qualificados	Nº de funcionária não qualificados	Nº de viaturas ligeiras	Nº de viaturas (outros fins)	Nº de computadores
Chi-Square	47,540	7,136	32,795	4,872	28,956	12,174	20,917	14,495	33,935	11,168	17,261	4,478
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,068	,000	,181	,000	,007	,000	,002	,000	,011	,001	,214

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de Organização

### Anexo 3.2 - Formação académica dos dirigentes por tipo de ACA

Em que se observa uma concentração dos técnicos com formação superior nas associações (51,7% dentro de (a)). O teste é válido, mas o nível de associação é muito baixo e sem significado estatístico ( $V=102$ ;  $p=0,481$ ).

Tabela de contingência

			Tipo de ACA (b)				Total
			Associação	Centro Gestão	Cooperativa	Adega Cooperativa	
Habilitações dos directores (a)	Primário	Observados	35	14	23	12	84
		% dentro de (a)	41,7%	16,7%	27,4%	14,3%	100,0%
		% de (b)	30,2%	27,5%	34,8%	30,8%	30,9%
		% do total	12,9%	5,1%	8,5%	4,4%	30,9%
	9º ano	Observados	20	12	11	10	53
		% dentro de (a)	37,7%	22,6%	20,8%	18,9%	100,0%
		% de (b)	17,2%	23,5%	16,7%	25,6%	19,5%
		% do total	7,4%	4,4%	4,0%	3,7%	19,5%
	12º ano	Observados	16	13	13	6	48
		% dentro de (a)	33,3%	27,1%	27,1%	12,5%	100,0%
		% de (b)	13,8%	25,5%	19,7%	15,4%	17,6%
		% do total	5,9%	4,8%	4,8%	2,2%	17,6%
Superior/Médio	Observados	45	12	19	11	87	
	% dentro de (a)	51,7%	13,8%	21,8%	12,6%	100,0%	
	% de (b)	38,8%	23,5%	28,8%	28,2%	32,0%	
	% do total	16,5%	4,4%	7,0%	4,0%	32,0%	
Total	Observados	116	51	66	39	272	
	% dentro de (a)	42,6%	18,8%	24,3%	14,3%	100,0%	
	% de (b)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do total	42,6%	18,8%	24,3%	14,3%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,536 <sup>a</sup>	9	,481
Likelihood Ratio	8,345	9	,500
Linear-by-Linear Association	1,253	1	,263
N of Valid Cases	272		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,88.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,177	,481
	Cramer's V	,102	,481
	Contingency Coefficient	,174	,481
N of Valid Cases		272	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### Anexo 3.3 - Profissão dos dirigentes das ACA por tipo de ACA

Em que se observa a tendência para a concentração de dirigentes agricultores nas associações e centros de gestão (47,0% e 26,8% dentro de (a), respectivamente); a concentração dos reformados nas cooperativas e adegas cooperativas (36,8% e 31,6% dentro de (a), respectivamente); e, ainda a concentração dos técnicos agrários nas associações (51,2% dentro de (a)). O teste é válido, mas o nível de associação é baixo e com significado estatístico ( $V=205$ ;  $p=0,000$ ).

Tabela de contingência

			Tipo de ACA (b)				Total
			Associação	Centro Gestão	Cooperativa	Adega Cooperativa	
Profissão dos directores (a)	Agricultor	Observados	79	45	27	17	168
		% dentro de (a)	47,0%	26,8%	16,1%	10,1%	100,0%
		% dentro de (b)	60,8%	75,0%	39,1%	39,5%	55,6%
		% do total	26,2%	14,9%	8,9%	5,6%	55,6%
	Reformado	Observados	9	3	14	12	38
		% dentro de (a)	23,7%	7,9%	36,8%	31,6%	100,0%
		% dentro de (b)	6,9%	5,0%	20,3%	27,9%	12,6%
		% do total	3,0%	1,0%	4,6%	4,0%	12,6%
	Técnico Agrário	Observados	22	8	9	4	43
		% dentro de (a)	51,2%	18,6%	20,9%	9,3%	100,0%
		% dentro de (b)	16,9%	13,3%	13,0%	9,3%	14,2%
		% do total	7,3%	2,6%	3,0%	1,3%	14,2%
Outra	Observados	20	4	19	10	53	
	% dentro de (a)	37,7%	7,5%	35,8%	18,9%	100,0%	
	% dentro de (b)	15,4%	6,7%	27,5%	23,3%	17,5%	
	% do total	6,6%	1,3%	6,3%	3,3%	17,5%	
Total	Observados	130	60	69	43	302	
	% dentro de (a)	43,0%	19,9%	22,8%	14,2%	100,0%	
	% dentro de (b)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do total	43,0%	19,9%	22,8%	14,2%	100,0%	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,990 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	37,752	9	,000
Linear-by-Linear Association	5,346	1	,021
N of Valid Cases	302		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,41.

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,355	,000
	Cramer's V	,205	,000
	Contingency Coefficient	,334	,000
N of Valid Cases		302	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### Anexo 3.4 - Teste de Kruskal-Wallis para a participação dos associados/cooperantes nas actividades das ACA

Os dados indicam que não há diferenças significativas por tipo de ACA embora se detectem algumas tendências, designadamente o nível mais elevado de participação dos associados cooperantes em assembleias-gerais para o caso das adegas cooperativas (mean rank = 60,93).

**Ranks**

	Tipo de Organização	N	Mean Rank
Taxa de participação dos associados nas assembleias gerais	Associação	42	46,87
	Centro Gestão	20	51,85
	Cooperativa	23	47,46
	Adega Cooperativa	14	60,93
	Total	99	
Taxa de participação dos associados em acções de formação profissional	Associação	33	36,14
	Centro Gestão	19	43,03
	Cooperativa	13	30,19
	Adega Cooperativa	6	25,58
	Total	71	
Taxa de participação dos associados em encontros e convívios	Associação	31	29,58
	Centro Gestão	13	40,12
	Cooperativa	12	30,75
	Adega Cooperativa	6	24,25
	Total	62	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Taxa de participação dos associados nas assembleias gerais	Taxa de participação dos associados em acções de formação profissional	Taxa de participação dos associados em encontros e convívios
Chi-Square	3,061	5,208	4,964
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,382	,157	,174

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de Organização

## Anexo 3.5 - Redução Factorial e Teste de Kruskal-Wallis para os problemas do associativismo/cooperativismo

Foram formadas 6 componentes. O teste é válido (KMO > 0,5 e teste de esfericidade 0,000) e a variância explicada ascende a 80%. Apenas existe diferenças significativas para o caso do problema da dependência do estado.

### Factor Analysis:

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,589
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	180,394
	df	66
	Sig.	,000

#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,560	29,664	29,664	3,560	29,664	29,664	2,776	23,131	23,131
2	1,892	15,767	45,431	1,892	15,767	45,431	2,009	16,746	39,877
3	1,486	12,379	57,810	1,486	12,379	57,810	1,654	13,787	53,663
4	1,183	9,857	67,667	1,183	9,857	67,667	1,223	10,190	63,853
5	1,001	8,338	76,005	1,001	8,338	76,005	1,192	9,930	73,783
6	,825	6,875	82,880	,825	6,875	82,880	1,092	9,097	82,880
7	,547	4,562	87,442						
8	,482	4,018	91,461						
9	,441	3,676	95,137						
10	,290	2,417	97,553						
11	,176	1,470	99,023						
12	,117	,977	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Formação científica dos técnicos é inadequada	,884	,318	-,009	-,040	,131	,002
Formação nos aspectos de animação social dos técnicos é inadequada	,850	-,058	,006	,130	-,026	-,160
Recursos técnicos são inadequados	,806	,226	,084	-,193	,112	,168
Formação nos aspectos de animação social dos dirigentes é inadequada	,630	-,092	,430	,359	,023	-,017
Desigualdade de interesses em jogo dos membros das ACA	,125	,901	,096	-,031	,091	-,130
Membros só participam quando têm interesses directos	,201	,758	,159	,274	,040	,219
Formação científica dos dirigentes é inadequada	,106	,189	,890	,018	-,136	-,024
Dependência das ACA em relação à PAC	-,046	,552	,612	-,094	-,023	,154
Participação dos membros é insuficiente	,005	,129	,016	,954	-,048	,076
Ass./cooperativismo não é a forma de organização dos produtores mais eficaz	,020	,207	-,257	-,119	,875	,014
Actividades das ACA são pouco visíveis aos membros	,395	-,243	,439	,180	,602	,002
Dependência financeira das ACA face ao estado	-,027	,040	,034	,074	,038	,966

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

## Kruskal-Wallis Test, para as componentes formadas

### Ranks

	ORGANIZA	Tipo de	N	Mean Rank
Problemas menos sentidos	1,00	Associação	18	19,56
	2,00	Centro Gestão	9	21,22
	3,00	Cooperativa	9	27,22
	4,00	Adega Cooperativa	6	19,17
	Total		42	
Problemas interesses associados	1,00	Associação	18	20,61
	2,00	Centro Gestão	9	22,67
	3,00	Cooperativa	9	19,11
	4,00	Adega Cooperativa	6	26,00
	Total		42	
Problemas PAC/formação técnica dos dirigentes	1,00	Associação	18	22,78
	2,00	Centro Gestão	9	23,56
	3,00	Cooperativa	9	14,44
	4,00	Adega Cooperativa	6	25,17
	Total		42	
Problemas participação associados	1,00	Associação	18	20,44
	2,00	Centro Gestão	9	21,67
	3,00	Cooperativa	9	23,33
	4,00	Adega Cooperativa	6	21,67
	Total		42	
Problemas ACA	1,00	Associação	18	20,94
	2,00	Centro Gestão	9	26,56
	3,00	Cooperativa	9	22,78
	4,00	Adega Cooperativa	6	13,67
	Total		42	
Problemas dependência do estado	1,00	Associação	18	26,33
	2,00	Centro Gestão	9	23,89
	3,00	Cooperativa	9	16,56
	4,00	Adega Cooperativa	6	10,83
	Total		42	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Problemas menos sentidos	Problemas interesses associados	Problemas PAC/formação tec dos dirigentes	Problemas participação associados	Problemas ACA	Problemas dependência do estado
Chi-Square	2,632	1,324	3,961	,337	4,109	9,133
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,452	,723	,266	,953	,250	,028

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGANIZA Tipo de Organização

### Anexo 3.6 - Redução Factorial e Teste de Kruskal-Wallis para a comparação das ACA com as organizações privadas e públicas os problemas do associativismo/cooperativismo

Foram formadas 3 componentes. O teste é válido (KMO > 0,5 e teste de esfericidade 0,000) e a variância explicada ascende a 90%. Não se registam diferenças significativas para qualquer uma das componentes.

#### Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179,662
	df	15
	Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,800	63,331	63,331	3,800	63,331	63,331	3,072	51,203	51,203
2	1,015	16,925	80,256	1,015	16,925	80,256	1,219	20,311	71,514
3	,662	11,035	91,290	,662	11,035	91,290	1,187	19,776	91,290
4	,216	3,592	94,883						
5	,175	2,917	97,799						
6	,132	2,201	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Privado/público, funcionamento interno da ACA	,916	,095	,210
Privado/público, organização interna da ACA	,867	,166	,261
Privado/público, eficácia geral da ACA	,837	,341	,223
Privado/público, capacidade de alcançar objectivos estabelecidos	,825	,408	-,270
Privado/público, atendimento aos ass./cooperantes	,265	,933	,205
Privado/público, quanto ao comportamento dos ass./cooperantes	,176	,172	,954

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Kruskal-Wallis Test para as componentes formadas

### Ranks

	Tipo de ACA	N	Mean Rank
Privado/público relacionados com ACA	1,00 Associação	18	21,25
	2,00 Centro Gestão	8	17,69
	3,00 Cooperativa	11	30,86
	4,00 Adega Cooperativa	8	21,44
	Total	45	
Privado/público comportamento dos ass./cooperantes	1,00 Associação	18	22,03
	2,00 Centro Gestão	8	16,81
	3,00 Cooperativa	11	27,59
	4,00 Adega Cooperativa	8	25,06
	Total	45	
Privado/público atendimento aos ass./cooperantes	1,00 Associação	18	19,14
	2,00 Centro Gestão	8	27,56
	3,00 Cooperativa	11	19,86
	4,00 Adega Cooperativa	8	31,44
	Total	45	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Privado/público relacionados com ACA	Privado/público comportamento dos ass./cooperantes	Privado/público atendimento aos ass./cooperantes
Chi-Square	5,699	3,424	6,466
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,127	,331	,091

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGANIZA Tipo de Organização

### Anexo 3.7- Redução Factorial e Teste de Kruskal-Wallis para a satisfação dos técnicos das ACA com a sua actividade profissional

Foram formadas 4 componentes. O teste é válido (KMO > 0,5 e teste de esfericidade 0,000) e a variância explicada é cerca de 76%. Não se registam diferenças significativas para qualquer uma das componentes.

#### Factor Analysis

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,635
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	71,005
	Sig.	,000

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,770	34,625	34,625	2,770	34,625	34,625	2,303	28,785	28,785
2	1,219	15,233	49,858	1,219	15,233	49,858	1,366	17,072	45,857
3	1,160	14,500	64,358	1,160	14,500	64,358	1,356	16,952	62,809
4	,922	11,523	75,881	,922	11,523	75,881	1,046	13,072	75,881
5	,728	9,106	84,986						
6	,514	6,424	91,410						
7	,425	5,314	96,724						
8	,262	3,276	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

##### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	4
Promoção do desenvolvimento agrário	,836	,193	,079	,119
Implementação da Política Agrícola	,825	,105	,145	-,066
Ser útil aos ass./cooperantes	,789	-,027	-,004	,221
Resultado das tarefas administrativas e de gestão	-,052	,861	-,023	,242
Resultado das tarefas técnicas	,354	,743	,190	-,135
Disponibilidade de recursos materiais	-,088	,044	,875	,171
Disponibilidade de recursos humanos	,365	,089	,724	-,150
Com a formação académica e profissional	,179	,110	,053	,922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

## Kruskal-Wallis Test, para as componentes formadas

### Ranks

	Tipo de Organização	N	Mean Rank
Satisfação quanto ao contributo do associativismo	Associação	21	22,88
	Centro Gestão	9	22,67
	Cooperativa	8	16,50
	Adega Cooperativa	4	21,63
	Total	42	
Satisfação com tarefas executadas	Associação	21	18,83
	Centro Gestão	9	24,33
	Cooperativa	8	24,75
	Adega Cooperativa	4	22,63
	Total	42	
Satisfação com recursos disponíveis	Associação	21	21,45
	Centro Gestão	9	24,33
	Cooperativa	8	16,38
	Adega Cooperativa	4	25,63
	Total	42	
Satisfação com a formação académica e profissional	Associação	21	19,60
	Centro Gestão	9	30,67
	Cooperativa	8	18,75
	Adega Cooperativa	4	16,38
	Total	42	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Satisfação quanto ao contributo do associativismo	Satisfação com tarefas executadas	Satisfação com recursos disponíveis	Satisfação com a formação académica e profissional
Chi-Square	1,677	2,068	2,329	6,632
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,642	,558	,507	,085

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de Organização

### Anexo 3.8 - Redução Factorial e Teste de Kruskal-Wallis para a autonomia dos técnicos das ACA na sua actividade profissional

Foram formadas 3 componentes. O teste é válido (KMO > 0,5 e teste de esfericidade 0,000) e a variância explicada ascende a 80%. Não se registam diferenças significativas para qualquer uma das componentes.

#### Factor Analysis

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	111,762
	df	28
	Sig.	,000

##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,732	59,147	59,147	4,732	59,147	59,147	2,409	30,116	30,116
2	,942	11,775	70,922	,942	11,775	70,922	2,068	25,856	55,972
3	,765	9,563	80,486	,765	9,563	80,486	1,961	24,514	80,486
4	,595	7,435	87,921						
5	,384	4,804	92,725						
6	,215	2,692	95,417						
7	,210	2,619	98,037						
8	,157	1,963	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

##### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Autonomia em acções estratégicas da ACA	,846	,413	,043
Autonomia na gestão dos recursos humanos	,814	,196	,361
Autonomia na definição do plano de actividades da ACA	,747	,146	,460
Autonomia em tarefas administrativas	,209	,897	,182
Autonomia em tarefas de gestão	,290	,843	,269
Autonomia em tarefas técnicas	,342	,079	,789
Autonomia em tarefas de animação	,107	,338	,758
Autonomia na gestão de recursos materiais	,466	,451	,561

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## Kruskal-Wallis Test, para as componentes formadas

### Ranks

	Tipo de ACA	N	Mean Rank
Autonomia estratégia	1,00 Associação	11	13,64
	2,00 Centro Gestão	3	12,67
	3,00 Cooperativa	10	13,40
	4,00 Adega Cooperativa	2	14,50
	Total	26	
Autonomia intermédia	1,00 Associação	11	14,27
	2,00 Centro Gestão	3	14,67
	3,00 Cooperativa	10	13,60
	4,00 Adega Cooperativa	2	7,00
	Total	26	
Autonomia técnica	1,00 Associação	11	11,64
	2,00 Centro Gestão	3	16,67
	3,00 Cooperativa	10	13,00
	4,00 Adega Cooperativa	2	21,50
	Total	26	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Autonomia estratégia	Autonomia intermédia	Autonomia técnica
Chi-Square	,075	1,629	3,399
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,995	,653	,334

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ORGANIZA Tipo de Organização

### Anexo 3.9 - Tabelas de contingência e Teste de Kruskal-Wallis para as identificações com a cultura do grupo profissional

#### Tabelas de contingência quanto ao gênero:

Regista-se um grande equilíbrio quanto à variável origem e quanto à representação da ACA no campo agrário. Pelo contrário, embora moderadamente regista-se a tendência para os homens serem gestores.

#### Gênero *versus* Origem

			SEXO		Total
			Feminino	Masculino	
Origem (a)	Conti/Reto	Observados	14	15	29
		% dentro de (a)	48,3%	51,7%	100,0%
		% do total	31,1%	33,3%	64,4%
	Dife/Não agrário	Observados	8	8	16
		% dentro de (a)	50,0%	50,0%	100,0%
		% do total	17,8%	17,8%	35,6%
Total	Observados	22	23	45	
	% dentro de (a)	48,9%	51,1%	100,0%	
	% do total	48,9%	51,1%	100,0%	

#### Gênero *versus* situação profissional

			SEXO		Total
			Feminino	Masculino	
Situação profissional na ACA (a)	Téc. Gestor	observados	9	13	22
		% dentro de (a)	40,9%	59,1%	100,0%
		% do total	21,4%	31,0%	52,4%
	Téc. Executor	observados	12	8	20
		% dentro de (a)	60,0%	40,0%	100,0%
		% do total	28,6%	19,0%	47,6%
Total	observados	21	21	42	
	% dentro de (a)	50,0%	50,0%	100,0%	
	% do total	50,0%	50,0%	100,0%	

#### Gênero *versus* representação das ACA no campo agrário

			SEXO		Total
			Feminino	Masculino	
Representação da posição das ACA no campo agrário (a)	Emancipador	Observados	9	10	19
		% dentro de (a)	47,4%	52,6%	100,0%
		% do total	20,0%	22,2%	42,2%
	Não emancipador	Observados	13	13	26
		% dentro de (a)	50,0%	50,0%	100,0%
		% do total	28,9%	28,9%	57,8%
Total	Observados	22	23	45	
	% dentro de (a)	48,9%	51,1%	100,0%	
	% do total	48,9%	51,1%	100,0%	

### Tabelas de contingência quanto ao tipo de ACA:

Regista-se a tendência para os *continuadores/retomadores* se concentrarem nas associações (62,1% dentro de (a)) e os *diferenciadores/não-agrírios* se concentrarem nos centros de gestão (50,0% dentro de (a)). Os *gestores* concentram-se essencialmente nos centros de gestão (27,3% dentro de (a)) e os *executantes* nas adegas cooperativas (30,0% dentro de (a)). Finalmente, regista-se algum equilíbrio relativamente à representação da posição das ACA no campo agrário.

#### Tipo de ACA versus origem

			Tipo de Organização				Total
			Associação	Centro Gestão	Cooperativa	Adega Cooperativa	
Origem (a)	Conti/Reto	Observados	18	0	7	4	29
		% dentro de (a)	62,1%	,0%	24,1%	13,8%	100,0%
		% do total	40,0%	,0%	15,6%	8,9%	64,4%
	Dife/Não agrário	Observados	2	8	3	3	16
		% dentro de (a)	12,5%	50,0%	18,8%	18,8%	100,0%
		% do total	4,4%	17,8%	6,7%	6,7%	35,6%
Total	Observados	20	8	10	7	45	
	% dentro de (a)	44,4%	17,8%	22,2%	15,6%	100,0%	
	% do total	44,4%	17,8%	22,2%	15,6%	100,0%	

#### Tipo de ACA versus situação profissional

			Tipo de Organização				Total
			Associação	Centro Gestão	Cooperativa	Adega Cooperativa	
Situação profissional na ACA (a)	Téc. Gestor	Observados	11	6	5	0	22
		% dentro de (a)	50,0%	27,3%	22,7%	,0%	100,0%
		% do total	26,2%	14,3%	11,9%	,0%	52,4%
	Téc. Executor	Observados	8	2	4	6	20
		% dentro de (a)	40,0%	10,0%	20,0%	30,0%	100,0%
		% do total	19,0%	4,8%	9,5%	14,3%	47,6%
Total	Observados	19	8	9	6	42	
	% dentro de (a)	45,2%	19,0%	21,4%	14,3%	100,0%	
	% do total	45,2%	19,0%	21,4%	14,3%	100,0%	

#### Tipo de ACA versus representação das ACA no campo agrário

			Tipo de Organização				Total
			Associação	Centro Gestão	Cooperativa	Adega Cooperativa	
Representação da posição das ACA no campo agrário (a)	Emancipador	Observados	9	4	5	1	19
		% dentro de (a)	47,4%	21,1%	26,3%	5,3%	100,0%
		% do total	20,0%	8,9%	11,1%	2,2%	42,2%
	Não emancipador	Observados	11	4	5	6	26
		% dentro de (a)	42,3%	15,4%	19,2%	23,1%	100,0%
		% do total	24,4%	8,9%	11,1%	13,3%	57,8%
Total	Observados	20	8	10	7	45	
	% dentro de (a)	44,4%	17,8%	22,2%	15,6%	100,0%	
	% do total	44,4%	17,8%	22,2%	15,6%	100,0%	

### Teste de Kruskal-Wallis para a origem:

Os dados indicam que há diferenças significativas relativamente à origem para o número de anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico na ACA e, naturalmente o número de anos de experiência profissional em ACA.

Ranks

	Origem agrária 3	N	Mean Rank
Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Conti/Reto	29	18,57
	Dife/Não agrário	15	30,10
	Total	44	
Anos de experiência em ACA	Conti/Reto	29	19,10
	Dife/Não agrário	16	30,06
	Total	45	
Tarefas Técnicas	Conti/Reto	29	21,60
	Dife/Não agrário	13	21,27
	Total	42	
Tarefas de Gestão	Conti/Reto	29	20,48
	Dife/Não agrário	13	23,77
	Total	42	
Tarefas Administrativas	Conti/Reto	29	21,93
	Dife/Não agrário	13	20,54
	Total	42	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Anos de experiência em ACA	Tarefas Técnicas	Tarefas de Gestão	Tarefas Administrativas
Chi-Square	8,096	7,248	,007	,793	,121
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,004	,007	,935	,373	,728

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Origem agrária 3

### Teste de Kruskal-Wallis para a situação profissional:

De igual modo, os dados indicam que há diferenças significativas relativamente à origem para o número de anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico na ACA e, naturalmente o número de anos de experiência profissional em ACA.

Ranks

	Tipo de técnico em	N	Mean Rank
Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Téc. Gestor	22	25,09
	Téc. Executor	20	17,55
	Total	42	
Anos de experiência em ACA	Téc. Gestor	22	24,64
	Téc. Executor	20	18,05
	Total	42	
Tarefas Técnicas	Téc. Gestor	20	17,73
	Téc. Executor	19	22,39
	Total	39	
Tarefas de Gestão	Téc. Gestor	20	22,23
	Téc. Executor	19	17,66
	Total	39	
Tarefas Administrativas	Téc. Gestor	20	21,73
	Téc. Executor	19	18,18
	Total	39	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Anos de experiência em ACA	Tarefas Técnicas	Tarefas de Gestão	Tarefas Administrativas
Chi-Square	4,027	3,049	1,640	1,908	,997
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,045	,081	,200	,167	,318

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tipo de técnico em relação à ACA 2

## Teste de Kruskal-Wallis para a representação da posição da ACA no campo agrário:

Os dados indicam que há diferenças significativas para qualquer das variáveis estudadas.

**Ranks**

	Representação da	N	Mean Rank
Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Emancipador	19	21,47
	Não emancipador	25	23,28
	Total	44	
Anos de experiência em ACA	Emancipador	19	23,18
	Não emancipador	26	22,87
	Total	45	
Tarefas Técnicas	Emancipador	19	19,61
	Não emancipador	23	23,07
	Total	42	
Tarefas de Gestão	Emancipador	19	22,87
	Não emancipador	23	20,37
	Total	42	
Tarefas Administrativas	Emancipador	19	23,71
	Não emancipador	23	19,67
	Total	42	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Anos após a obtenção do curso que permite o emprego como técnico	Anos de experiência em ACA	Tarefas Técnicas	Tarefas de Gestão	Tarefas Administrativas
Chi-Square	,217	,007	,830	,531	1,181
df	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,641	,936	,362	,466	,277

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Representação da posição no campo 3

## **Anexo 4**

### **Modelos de classificação de Bovinos da Raça M**