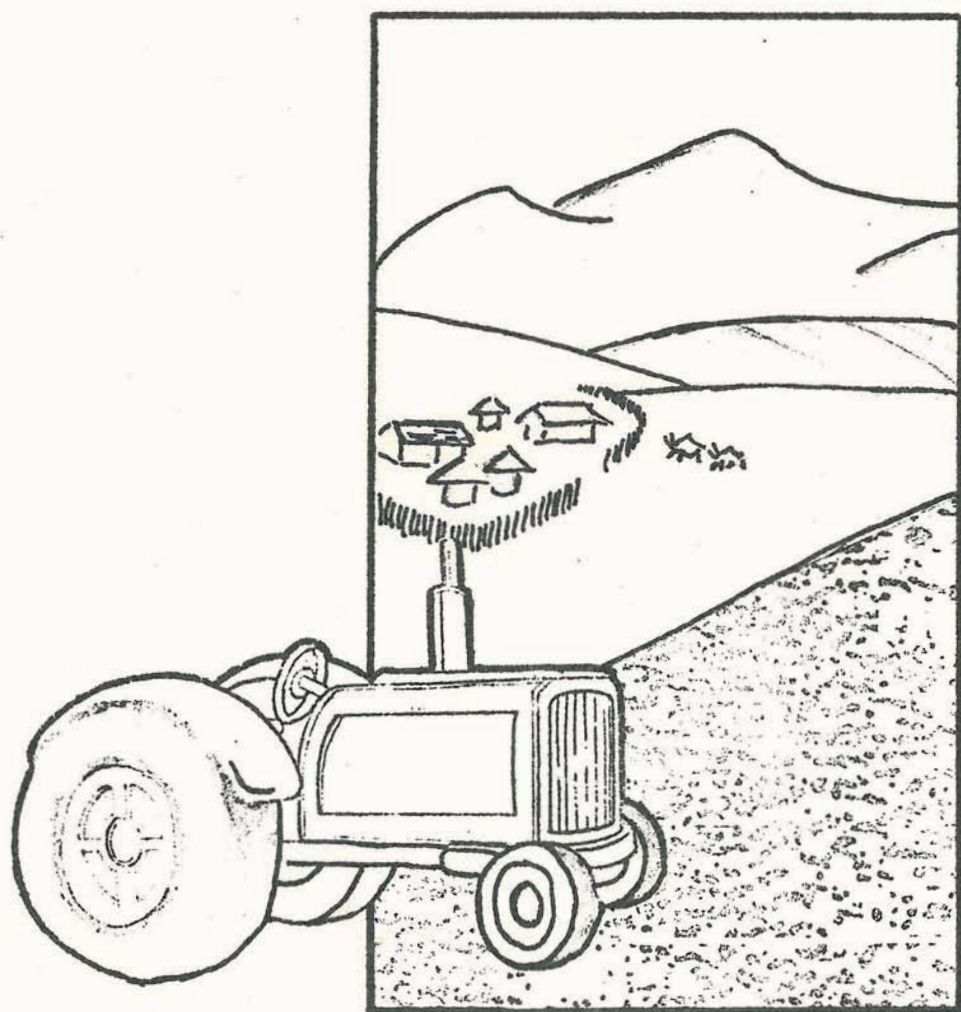


ORGANIZAR OS TRABALHADORES DAS MACHAMBAS ESTATAIS: O CASO DO C.A.I.A.



Centro de Estudos Africanos
Universidade Eduardo Mondlane — Maputo
República Popular de Moçambique

ÍNDICE

Prefácio	i
Introdução: Organizar os trabalhadores nas machambas estatais	1
I. Planificar a Força de Trabalho no CAIA	7
II. A organização actual do processo de trabalho: O exemplo de Mapanje	22
III. O processo de planificação: o exemplo da campanha 82-83	30
IV. A formação da força de trabalho	35
V. A organização da vida dos trabalhadores	42
VI. A actividade das estruturas políticas	51
Conclusão	56
Gráficos :	
1. Jornas planificadas, CAIA, na campanha 81-82	9
2. Planificação das jornas e o padrão real	12
3. Planificação das jornas e o padrão real	12a
4. Trabalhadores agro-pecuários, U.P. Matiasse	17
Quadros :	
1. Calendário agrícola: CAIA e Sector familiar	13
2. Quadro de pessoal qualificado	19
3. Distribuição de trabalhadores, Mapanje	24
4. A formação de pessoal qualificado	36
5. Produtos consumidos por trabalhadores	45

PREFACIO

Este relatório resulta da investigação conduzida pelo Centro de Estudos Africanos sobre a "Socialização do Campo no Distrito de Angónia", durante o mês de Julho de 1982, uma das últimas orientadas por RUTH FIRST, Directora de Investigação do C.E.A., assassinada a 17 de Agosto de 1982, pelo regime racista da África do Sul.

O estudo focou os dois alvos do processo de transformação socialista da produção naquele distrito: a cooperativização da agricultura camponesa e a socialização da produção no sector estatal agrário, nomeadamente o CAIA (Complexo Agro-Industrial de Angónia). O nosso objectivo era o de analisar a base de produção actual do distrito, a sua organização técnica e de classe, para esclarecer quais os passos que levarão à sua socialização e que realizarão o papel dinamizador do sector estatal no processo. Foi-nos necessário prestar particular atenção ao problema do comércio, aspecto crucial na organização da produção na Angónia.

Para podermos dar um quadro geral da situação do distrito, colocámos as brigadas de campo em diversas situações. Uma brigada trabalhou na sede do CAIA e na Unidade de Produção de Matiasse; outra trabalhou em Maganga, na localidade de Domué, numa comunidade que tem uma das cooperativas agrícolas mais duradouras do distrito (3 de Fevereiro) e uma cooperativa de consumo; outra, ainda, trabalhou em Nganga, na localidade de Tsanganó, perto do bloco Matiasse do CAIA; e finalmente, uma outra trabalhou em Maonéquera, no norte da localidade de Matengo-Balane, perto da estrada asfaltada que liga Blantyre a Lilongué no Malawi, e sede da cooperativa Marien N'gouabú. Foi destacado um grupo para fazer o levantamento do material disponível na Sede do Distrito.

Esta dispersão levou a imensas dificuldades logísticas para nós, para as estruturas provinciais e distritais e para a direcção do CAIA, a quem queremos agradecer o apoio prestado.

As brigadas eram compostas pelas seguintes pessoas, professores e alunos do Curso de Desenvolvimento do C.E.A., apoiados por elementos da Província e do Distrito:

CAIA

Bridget O'Laughlin
Gary Littlejohn
Alcinda Abreu
António Matabele
Dipac Jaicartilal
Gulamo Cald
Joaquim Vieira
Victorino Niquisse

MAGANGA

Marco Teixeira
António Cabral
Artur Ricardo
Jaime Mutolo
Maria Nita Cau Dengo
Teodoro Waty
António Castigo (distrito de
Angónia)

MAONEQUERA

Helena Dolny
Adelina Pereira
Gabriel Pereira
Geraldo Tafa
Osvalda Joana
Pedro Nhiumane
Jorge Alfai (Província de Tete)

NGANGA

Dan O'Meara
Agostinho Pililão
Alberto Majawa
Gabriel Domingos
Norberto Monteiro
Tomás Saidene (distrito de
Angónia)

A responsabilidade global pelo relatório cabe ao Centro de Estudos Africanos, e ao seu Director AQUINO DE BRAGANÇA

ORGANIZAR OS TRABALHADORES DAS MACHAMBAS ESTATAIS:

O CASO DO CAIA

A nacionalização das machambas abandonadas por colonos e o seu agrupamento em empresas estatais agrícolas criaram a base para a formação de um sector de produção socialista no campo - um sector planificado, altamente produtivo, empregando um proletariado rural organizado, estimulando o desenvolvimento de outras formas de produção colectiva na economia rural. A nacionalização não constitui o fim do processo da socialização, mas antes, o seu ponto de partida. De facto, nos anos depois da Independência o sector estatal agrário tem encontrado bastante dificuldade no caminho da socialização: produção abaixo das previsões, custos altos, falta de mão-de-obra, atritos com a população.

Neste relatório examinamos os problemas que a actual organização interna de uma das grandes empresas estatais agrícolas, o CAIA (Complexo Agro-Industrial de Angónia), apresenta relativamente ao avanço da socialização da produção. Pensamos, porém, que o problema de fundo não é particular ao CAIA, mas antes caracteriza todo o sector estatal agrário. Argumenta-se que a contradição principal é entre a velha estrutura de classe herdada da economia colonial, principalmente a semi-proletarização, e uma organização planificada da produção agrícola. O passo crucial, pois, é a destruição da semi-proletarização pela organização da classe operária no sector estatal agrário, passo que até hoje não tem recebido uma alta prioridade no CAIA. Constata-se que o instrumento-chave na organização da classe é o próprio processo de planificação.

A Formação do CAIA

O CAIA, Complexo Agro-Industrial da Angónia, foi formado em 1976 a partir das terras e instalações abandonadas da Casa Agrícola naquele distrito. Dos aproximadamente 2.000 ha postos em cultura pela Casa Agrícola em três zonas separadas das localidades de Matengo - Balame e Tsangano, o CAIA cresceu rapidamente para quase 10.000 ha cultivados em 1981-82. Absorveu mais propriedades abandonadas por colonos, abriu novas machambas em áreas de pousio ou de pastagem, desbravou uma nova unidade de produção na localidade de Domué, e ocupou terras cultivadas por camponeses em algumas zonas onde os colonos não tinham cultivado todas as terras aptas. A sua actividade industrial resume-se a uma fábrica de moinhos em Calomué, também deixada por um colono, e uma fábrica de tijolos, montada para apoiar o plano de construção da empresa.

Apesar do seu crescimento constante e da transição relativamente calma que passou durante a sua formação (o CAIA nunca perdeu uma campanha agrícola), o Complexo ainda não conseguiu realizar o papel dinamizador esperado do sector estatal agrário, quer em termos da sua produtividade, quer em termos do seu impacto sobre o desenvolvimento socialista na zona.

O aumento da produção foi conseguido pelo crescimento contínuo das áreas sob cultivo; nos últimos anos, houve mesmo uma queda na produção por hectare em muitos blocos. As relações entre o CAIA e a população camponesa que mora nas várias zonas, pelas quais se espalham os blocos da empresa estatal são extremamente más.

Análise dos Problemas do CAIA

As raízes dos problemas do CAIA são de várias ordens e não podem todas ser tratadas aqui. Este relatório pretende focar apenas um elemento central no desenvolvimento de um forte sector estatal agrário socializado - a construção no campo de uma classe operária organizada.

O desenvolvimento socialista é o aumento da produtividade e da produção no quadro da tarefa mais geral da criação de relações de produção socialistas. Isto só se verifica, partindo de uma economia subdesenvolvida herdada do colonialismo, quando o aumento da produtividade e da produção é estimulada pela formação, organização e direcção política das classes trabalhadoras, numa linha de aliança operário-camponesa criada e desenvolvida pelo Partido.

Consideramos que, o problema central que o CAIA enfrenta hoje é a fraca organização dos seus trabalhadores, tentamos formular os passos a seguir na organização desta classe, e prever quais os resultados no avanço da produtividade da Empresa.

Esta posição, de facto polémica, é assumida em parte devido ao teor geral da explicação que nos apresentaram, durante a nossa investigação, sobre os problemas que o CAIA enfrentava. Ao nível da direcção do CAIA a argumentação era a seguinte:

Pode ser que haja problemas de organização interna, mas como é que podemos verificar isso, mesmo quando o mínimo de condições externas não é satisfeita? Temos falta de factores de produção, falta de transporte, falta de trabalhadores sazonais e qualificados, falta de abastecimento, falta de materiais de construção.

Esta explicação não manifesta a realização de qualquer papel pela direcção, pois, em vez de analisar o que se passa ao nível da produção, apenas enumera "faltas" que até nem lhe competem realizar. A planificação, direcção, realização e controle do trabalho (no que isso significa de organização dos trabalhadores, dos recursos materiais, das metas e do processo de trabalho) que são a base da produtividade, não são, sequer focadas.

A proposta da UDA sobre a reestruturação do CAIA assinala justamente a fraqueza da organização interna de vários sectores do CAIA, mas não explica como é que os planos de produção preparados pelo Ministério, e tendo em conta o nível dos factores de produção realmente fornecidos, podem ser realizados, sem recorrer constante e espontaneamente ao recrutamento de trabalhadores sazonais. Tal como a direcção do CAIA, a UDA refere que a fraca organização interna da empresa, é devida em parte à falta de quadros formados. Para ambos a resolução do problema está pendente da colocação de mais pessoas com a 6ª e 9ª classe ou uma qualificação técnica. Não se discute como formar e organizar melhor os quadros existentes na Empresa.

Semi-Proletarização: Raiz dos Problemas do CAIA

O ponto de partida deste relatório é portanto a organização actual da força de trabalho existente no CAIA e o problema de como avançar. Na formação de uma classe operária no campo, o CAIA, ou qualquer empresa estatal na R.P.M., não começa do ponto zero. Opera dentro de uma estrutura de classe que é produto do capitalismo colonial e que tem como um dos seus elementos fundamentais o enraizamento da semi-proletarização na organização da economia agrária.

A semi-proletarização foi uma relação entre empresas capitalistas e famílias camponesas. Uma força de trabalho barata e fracamente organizada nas empresas capitalistas da Africa Austral dependia da existência de uma agricultura familiar, por sua vez dependente do trabalho assalariado e que sustentava o trabalhador e a sua família em determinados períodos da sua vida. Assim, a semi-proletarização tem que ser enfrentada na construção socialista não só pela transformação da agricultura familiar mas também pela socialização da organização das empresas estatais que foram criadas a partir das empresas capitalistas coloniais.

Na Angónia, a estruturação da agricultura familiar verificou-se durante anos contínuos de trabalho forçado. Por contratos de seis meses os homens de Angónia eram levados para as plantações de açúcar de Marromeu, Búzi e Mafambisse, para o porto da Beira, para as serrações do Dondo, para a construção da linha férrea. Para evitarem o chibalo, fugiam para as cidades de Maláwi, para as minas e fazendas da Zâmbia, do Zimbabwe e da Africa do Sul. A família camponesa começou a contar com o salário do migrante para completar a sua subsistência e para adquirir os instrumentos de trabalho.

Quando o sector colong começou a expandir-se na Angónia durante os anos 50, a administração obrigou os camponeses de Angónia a trabalharem nas machambas dos colonos.

A construção de Cabora Bassa e a expansão das minas de Moatize criaram novos postos de trabalho para os homens da Angónia. Não encontramos nem um chefe de família na Angónia sem história de trabalho assalariado.

Existem três pontos diferentes da entrada do homem para o trabalho assalariado:

1. antes ou imediatamente depois do casamento e enquanto espera herdar ou arranjar terrenos pois ainda não tem um fundo de poupança para comprar meios de produção e organizar o seu próprio agregado familiar;
2. nos períodos de doença ou de crise, quando a família camponesa pobre não tem um rendimento monetário suficiente para a sua subsistência básica então o homem recorre ao trabalho assalariado, geralmente sazonal;
3. como trabalhador agrícola experiente e permanente, trabalha no distrito, mantendo a sua produção familiar, e utilizando parte do seu salário para empregar mão de obra assalariada na sua própria machamba, à espera de se estabelecer como produtor agrícola especializado.

Embora haja trabalhadores de Angónia que se fixaram na Beira, em Manica ou no Zimbabwe sem voltarem mais às suas terras, a maior parte dos trabalhadores de Angónia, e devido às condições em que trabalham, continuam a pensar no seu regresso à agricultura individual e nunca como membro de uma classe operária.

Na organização das empresas capitalistas agrícolas na Angónia, a semi-proletarização manifestava-se nos seguintes aspectos:

- o efectivo de trabalhadores permanentes ficava limitado ao mínimo de trabalhadores qualificados, muitas vezes familiares ou outros colonos, sendo a mão de obra não qualificada recrutada apenas sazonalmente. Assim os salários eram pagos apenas pelas jornadas realmente necessárias, e a administração colonial garantia que os sazonais fossem recrutados na altura devida. Na Angónia o recrutamento era geralmente organizado através do chefe de posto da localidade, embora alguns dos colonos mais poderosos, tal como o dono da Casa Agrícola, tratassem deste assunto directamente com os régulos.
- A direcção e responsabilização perante a organização quotidiana do trabalho era garantida pelo colono e pelo pequeno grupo de trabalhadores permanentes. Neste sistema, assumiam importância, os capatazes, geralmente originários de Angónia, os quais respondiam perante o colono, pelo trabalho do grupo dos sazonais que controlavam e disciplinavam. Trabalham nos blocos do CAIA, ex-capatazes com 25 anos de experiência naquela terra.
Assim o colono conseguia manter organizada e disciplinada a sua força de trabalho enquanto que os trabalhadores de campo ficavam profundamente separados da organização do seu trabalho e pouco qualificados, portanto, para o dirigir.
- as condições de vida e de trabalho mantinham a ligação necessária entre o trabalhador agrário assalariado e a sua machamba familiar. O nível salarial não permitia ao trabalhador sustentar a sua família exclusivamente com o seu vencimento. Muitos dos ex-trabalhadores que entrevistámos ganhavam 250.000 por mês em 1974, nas machambas dos colonos. As condições de alojamento também não permitiam a instalação da família no local de trabalho: existiam só algumas casas para os trabalhadores permanentes, existiam para os trabalhadores sazonais, pocilgas, barracas, um armazém ou nada. Os colonos contavam com o apoio político para contratar trabalhadores apenas nos momentos de ponta. Os que tinham loja tentavam atrair trabalhadores pelo abastecimento sazonal em bens que faltavam ao camponês.
Explicando o sucesso que Hermínio Rodrigues tinha em Tsangano, localidade menos povoada de Angónia, o seu ex-chefe de produção dizia que era porque a loja era a melhor abastecida do distrito.

Assim, quando o CAIA se formou, a partir das machambas abandonadas dos colonos do distrito, herdou a estrutura de classe da semi-proletarização tanto na organização da vida das famílias camponesas que constituem a principal reserva de mão-de-obra do CAIA, como na sua própria organização interna da produção. Desde a Independência grandes mudanças se têm verificado no CAIA, contudo não se tem enfrentado directamente o problema da semi-proletarização, e como tal, as medidas tomadas têm, em certa medida, aumentado a escala deste problema.

A decisão de vocacionar o sector agrário nesta área, essencialmente para a produção de milho, suprimindo a diversidade da produção nos sectores pecuário e hortícola, que caracterizava as empresas dos colonos, levou a uma procura mais irregular de trabalhadores. Isso porque as condições necessárias para a mecanização da colheita e das sachtas químicas nunca foram contempladas no fornecimento dos factores de produção e na organização interna do Complexo. Como a viragem para a monocultura foi acompanhada por um aumento grande de áreas cultivadas, a escala de recrutamento de sazonais cresceu desproporcionalmente, agudizando a crise de recrutamento, do alojamento e do abastecimento já sentido nos primeiros anos da Independência.

Neste relatório pretendemos argumentar que o problema de recrutamento de sazonais é um elemento da estrutura geral de semi-proletarização que deve ser ultrapassada na organização da classe operária. Consideramos que uma ofensiva imediata e directa contra este sistema é uma exigência urgente para o avanço do sector estatal agrário. Por outras palavras, já não se pode tratar o problema da força de trabalho como factor residual, a ser resolvido quando a produção e produtividade forem consolidadas. Pelo contrário, o avanço na organização da classe é uma condição para o avanço da produção, e existem passos imediatos a ser realizados, para avançar.

Resumo do Relatório

Nas secções que se seguem, descrevem-se seis práticas actuais do CAIA, que reforçam a estrutura da semi-proletarização, analisando-se as suas consequências para a produção e produtividade do Complexo, e apresentam-se medidas que devem ser tomadas para avançar,

Trata-se de ultrapassar os seguintes problemas:

- Na definição dos planos de produção, quer a nível do Ministério, quer a nível da Empresa, a força de trabalho é factor dependente, programado em função das metas desejadas qualquer que seja a sua disponibilidade real.

- Na organização quotidiana do processo de trabalho existe uma improvisação que divide os diversos grupos de trabalhadores, impossibilitando a sua responsabilização perante o trabalho, e torna impossível a sua participação na planificação do mesmo.
- O processo de planificação centralizada está tão desligado do processo real de trabalho que impossibilita que a planificação, o registo e o controlo, sejam instrumentos de integração dos trabalhadores na organização do trabalho.
- A política de formação da força de trabalho qualificada é vista essencialmente em termos da sua importação o que leva a um fraco processo de formação dos trabalhadores existentes na Empresa.
- A organização das condições de vida dos trabalhadores dentro da Empresa requer e reforça a sua orientação para a agricultura familiar (ou privada).
- As estruturas políticas do Complexo não têm tarefas concretas porque não têm linha de orientação sobre os passos a serem realizados na transformação socialista da Empresa.

I. PLANIFICAR A FORÇA DE TRABALHO DO CAIA

Prática actual: No processo de elaboração dos planos de produção - quer ao nível do Ministério, quer ao nível do CAIA - a força de trabalho é tratada como factor residual: - quer dizer, a procura para a força de trabalho é deduzida das metas com base em fichas técnicas sem qualquer consideração da sua disponibilidade (oferta) real.

Alternativa : A disponibilidade da força de trabalho - quer permanente, quer sazonal - deve ser tratada como factor essencial e limitante na elaboração dos planos de produção, assegurando assim que a "falta de mão de obra" não torna a ser cada vez a "calamidade natural", que impede o cumprimento das metas.

A planificação ideal da U.D.A.

Tentativas de responder, nos anos '75 e '76, foram marcadas pelas situações criadas pelo abandono das propriedades. A partir de Fevereiro de '77 inicia-se uma planificação rigorosa, campanha por campanha, com: a atribuição de metas, cálculo das necessidades e divulgação duma metodologia de planificação por brigadas provenientes do Ministério (de DINOPROC em 1976, do Departamento de Planificação do Ministério da Agricultura, até 1978; e da UDA a partir de 1979). Assim a campanha de 81/82, alvo deste trabalho, representa a quinta campanha deste sistema.

Nesta experiência, as metas sempre constituíram a base do processo de planificação, e foram determinadas a nível nacional em função das necessidades para alimentação e para exportação. A partir dessas metas a planificação distribuiu as metas de diversas culturas pelas unidades de produção (incluindo o próprio CAIA). Segue-se um levantamento dos Parques de Máquinas: - os tractores em operação, as necessidades de peças e sobressalentes, combustível, etc. Além disso, calcula-se as necessidades dos restantes insumos: - sementes, adubos, pesticidas, herbicidas.

As encomendas de importação eram feitas com meses de antecedência por forma a se assegurar que estes insumos estivessem disponíveis a tempo, dentro do ciclo da produção.

Embora que o homem constitua o factor central e determinante no processo de produção, existe um contraste enorme entre a planificação rigorosa dos insumos materiais e a planificação da força de trabalho, e isto particularmente (mas não só) no que respeita aos trabalhadores agro-pecuários.

Com base nas normas técnicas estipuladas pela UDA, calcula-se as jornas necessárias ao longo da campanha (de mês por mês) *. Completam-se as fichas do "cálculo matemático" dos trabalhadores permanentes e eventuais necessários, contendo que,

$$3 \text{ sazonais} = 1 \text{ permanente}$$

Este cálculo -- tão matemático que é -- não serve para organizar o recrutamento, e apenas pode servir como indicador contabilístico para uma estimativa das necessidades financeiras para o pagamento dos salários.

A UDA planifica portanto, a procura para a sua força de trabalho sem tomar em conta a sua disponibilidade real sobre os altos e baixos do ciclo de produção, que no caso do CAIA, são bastante flutuantes por causa da prática de monocultura. Além disso, a nível do Governo de Tete e do distrito de Angónia afirma-se que o CAIA não indica com a devida antecedência, o número de trabalhadores que são necessários para a campanha, e que portanto não permite a mobilização prévia dos trabalhadores.

A "falta de trabalhadores", é focada pela direcção do CAIA, como um dos problemas encontrados ao longo da campanha. O argumento da direcção pode ser resumido da seguinte maneira:

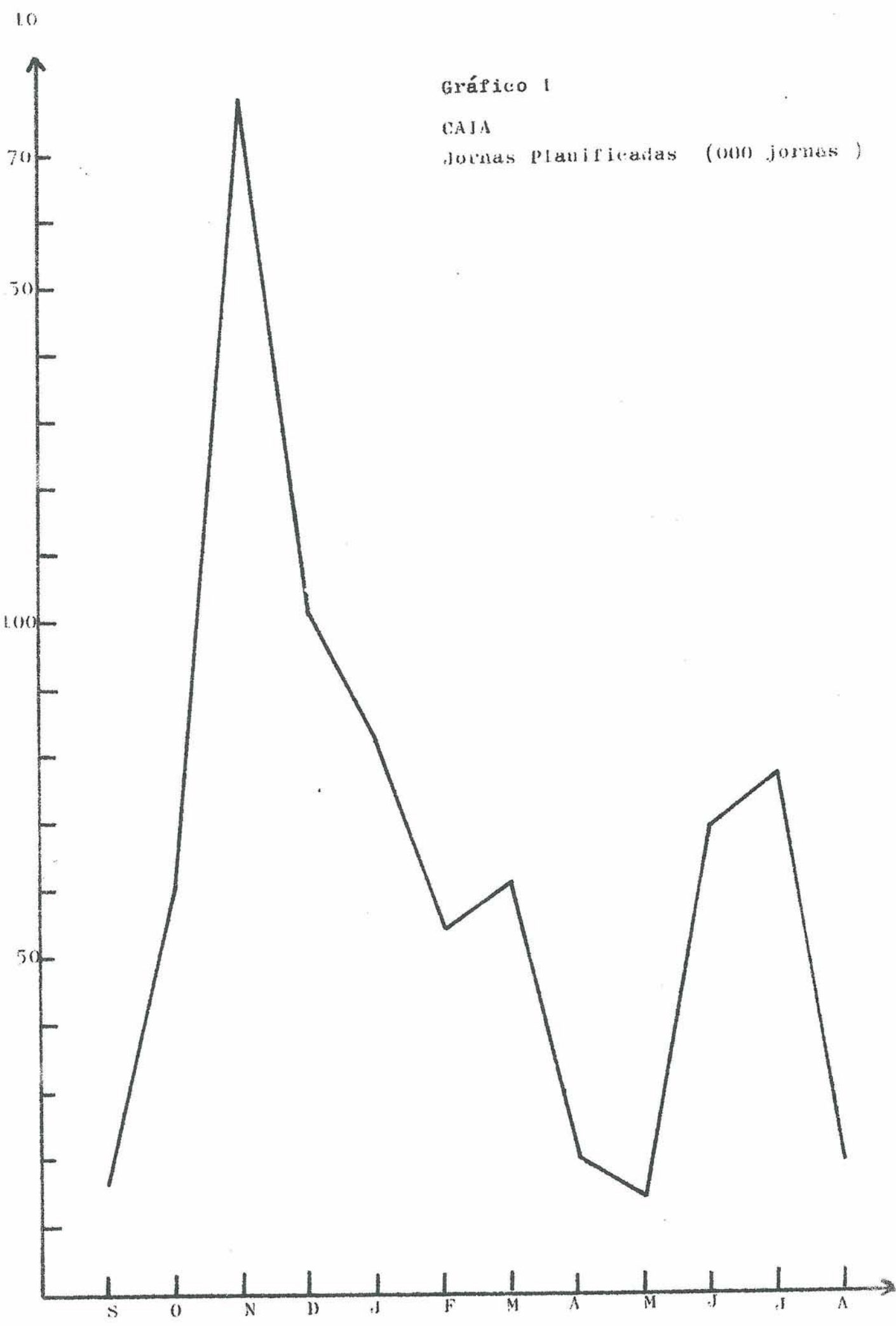
"Na Angónia a população adulta masculina supera as necessidades em termos de número de trabalhadores que o CAIA precisa na sua campanha, e portanto não devia ser difícil resolver o problema da mão-de-obra. Contudo, o trabalhador agro-pecuário só procura trabalho durante poucos dias (salvo algumas excepções), e portanto, a oferta da sua força de trabalho é errática e imprevisível. O facto das lojas do CAIA terem falta de bens de consumo agrava este problema ainda mais, porque uma loja bem abastecida podia ser um incentivo para esses trabalhadores ficarem mais tempo".

(*) O gráfico 1, mostra a procura para o trabalho agro-pecuário em termos de jornas/mês para o Complexo Agro-Industrial de Angónia (na campanha 81/82).

Gráfico 1

CAIA

Jornas Planificadas (000 Jornas)



Como define então o CAIA o seu problema? Na base deste resumo da análise feita pela direcção podemos deduzir qual é a concepção que o CAIA tem da natureza da sua força de trabalho:

1. A população adulta masculina = disponibilidade de força de trabalho, e portanto é suficiente conhecê-la quantitativamente para concluir que existe uma oferta suficiente.
2. Esta mão-de-obra - embora disponível - caracteriza-se pela sua eventualidade como sua característica inerente (por razões diferentes: como, quererem ganhar o suficiente só para comprar na loja aquilo que precisam; falta de uma disciplina de classe operária plenamente desenvolvida e portanto com hábitos e comportamentos ainda determinados pelas suas raízes na economia dita tradicional, etc).

Dai resulta que a falta de mão-de-obra no CAIA é o produto da eventualidade da sua força de trabalho, característica inerente da natureza pouco desenvolvida destes trabalhadores, o que conduz a crises crónicas e imprevisíveis na produção, como se fossem calamidades naturais fora do alcance da planificação.

Neste capítulo queremos argumentar que a teoria exposta pela direcção do CAIA, e que está também na base da planificação da UDA, é errada e não permite avançar com uma planificação real da força de trabalho e da sua integração no processo produtivo.

O problema real reside em reconhecer a força de trabalho do CAIA como uma força de trabalho migrante, formada na base da sua relação com a agricultura familiar no contexto do capitalismo colonial.

Para planificar a força de trabalho é necessário analisar a relação dinâmica entre trabalho assalariado e agricultura familiar, e procurar um caminho para a progressiva eliminação do sistema de trabalho migratório. A planificação "idealista" da UDA não considera a natureza dessa relação entre trabalho assalariado e agricultura familiar na Angónia, e isto explica o porquê de uma planificação implicar, logo de início, faltas.

A falta de mão-de-obra

A planificação da UDA em relação à força de trabalho reduz-se a uma planificação da procura, de mês a mês, de mão-de-obra agropecuária. Implícita neste método de planificação, está a hipótese de que existe uma reserva ampla de mão-de-obra disponível em cada período do ano produtivo, - isto é, existe uma oferta elástica de força de trabalho sobre o ciclo de produção.

Os gráficos 2 e 3 comparam a distribuição de jornadas de trabalho agro-pecuário tal como foi planificado pela UDA, por um lado, e o padrão real (nos primeiros 10 meses da campanha) por outro lado. Com base nestes gráficos, podemos constatar que:

1. o padrão real tem muito menos flexibilidade do que o padrão planificado. (*)
2. neste período a falta de mão-de-obra verifica-se nos meses de ponta - Novembro e Dezembro - , enquanto que em todos os outros meses o número real é maior do que o planificado. (**)
3. em geral, as jornadas reais são bastante em excesso do que a jornada planificada: sobre 10 meses um excesso de 284.076 jornadas, ou seja 43% mais do que planificado para esses meses, e também mais de 34% do que planificado para toda a campanha.

O plano existe portanto, somente no papel: nem em termos de números totais, nem em termos do padrão ao longo do ciclo de produção podemos verificar qualquer coincidência entre o mundo planificado e a realidade na campanha. Quais as razões para uma divergência tão pronunciada?

O quadro a seguir mostra-nos uma comparação entre os calendários agrícolas no sector familiar e no CAIA para o milho, feijão e batata. Com base nesse quadro podemos compreender as divergências notadas entre os padrões de utilização de mão-de-obra no plano e na realidade. Os trabalhadores agro-pecuários do CAIA, são camponeses-operários na medida que mantêm a sua base na agricultura familiar. Existe portanto um conflito entre as necessidades em termos de exigências de trabalho na agricultura familiar nas culturas de milho e de feijão. Por isso, não somente é impossível recrutar um número elevado de trabalhadores nos meses de Novembro e Dezembro, mas também, verifica-se que nesses meses a oferta real é a mais baixa de toda a campanha.

(*) Nota estatística: o coeficiente de variação (=desvio padrão/média) é igual a 74% no plano e 14% na realidade. Nota-se não somente, menor flexibilidade no padrão real, mas também o facto dos altos e baixos serem diferentes no padrão real e no planificado: o coeficiente de correlação em termos de ordem (rank) é igual a 37%, o que é estatisticamente não significativo. De facto, a variação no padrão planificado não explica a variação no padrão real (o coeficiente de determinação $R^2 = 0,24$).

(**) O facto da informação sobre os meses de Julho e de Agosto faltar no gráfico não altera os resultados que descrevemos aqui. Desde que se trate do período da colheita, os números de jornadas permanecem altos e, devido ao atraso na colheita, não iam baixar em Agosto. Portanto, as percentagens dadas podem ser interpretadas como sub-estimativas da situação real.

Gráfico 2

CAIA :
Planificação das Jornas
e o padrão real . (000 jornas)

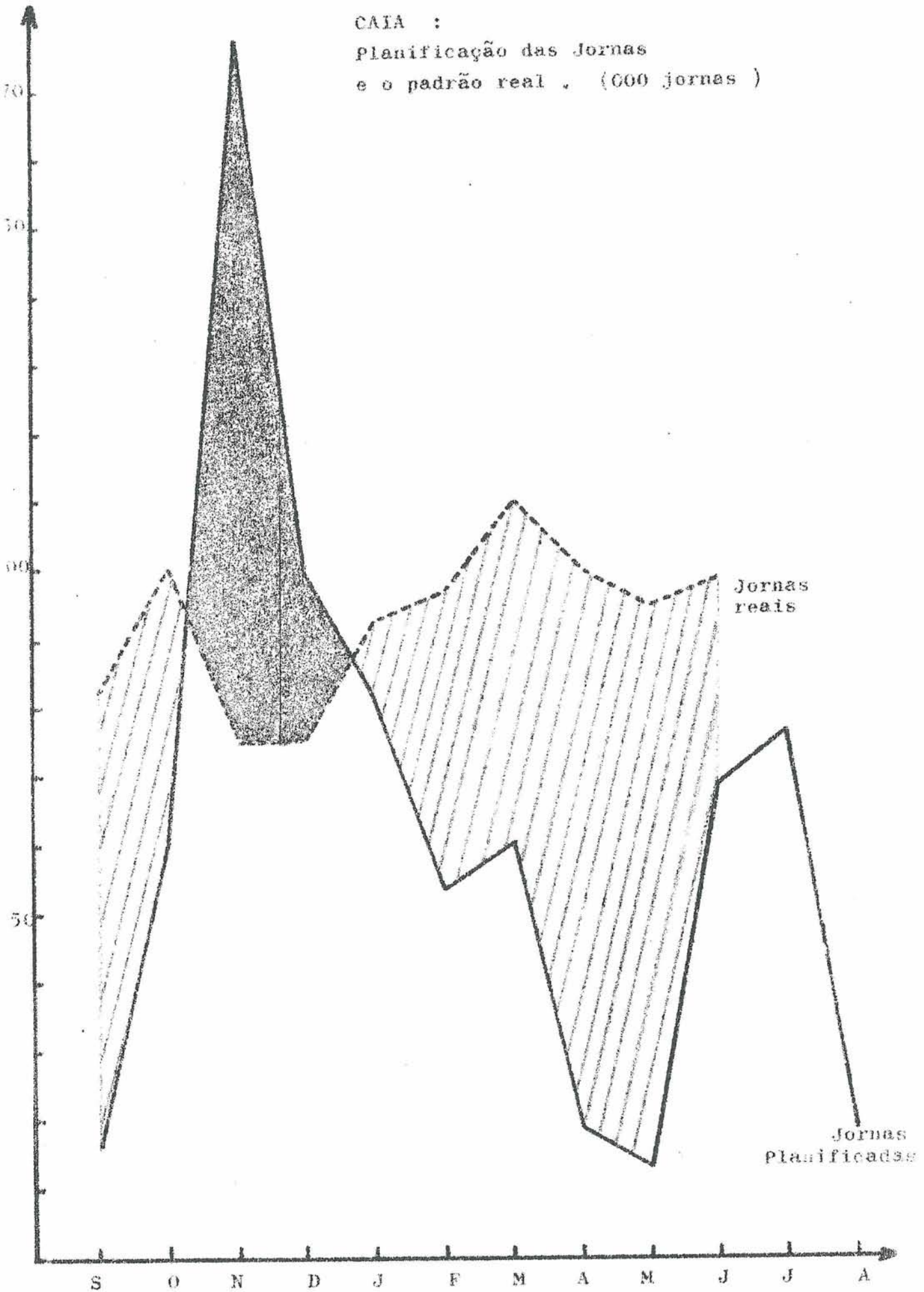
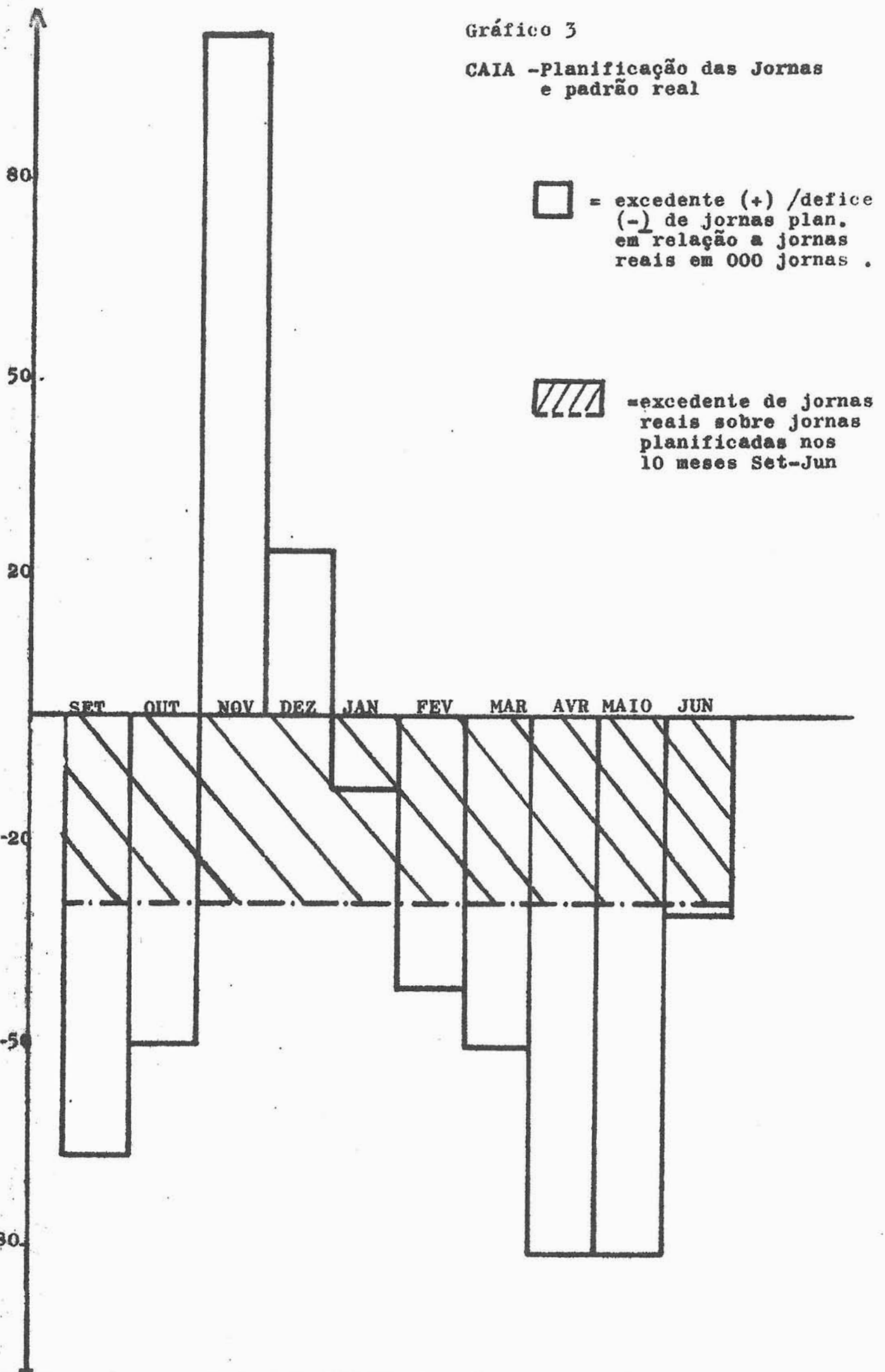


Gráfico 3

CAIA -Planificação das Jornas e padrão real



O padrão real portanto atrasa em relação ao padrão planificado e dessa forma produz flutuações muito menos pronunciadas. Nos tempos em que a agricultura familiar tem menos necessidades de trabalho recupera-se o "tempo perdido" no ciclo de produção do CAIA com resultados nefastos em termos do rendimento das culturas.

A disponibilidade de força de trabalho não é uma questão meramente de "contar cabeças e esperar que a mobilização resolva o problema". A herança do sistema de trabalho migratório faz que exista uma relação forte entre a oferta de trabalho assalariado e as exigências da agricultura familiar. Negar essa relação produz um padrão real de utilização de força de trabalho caracterizado por falta de certos períodos, atrasos, baixos rendimentos das culturas e prejuízo financeiro.

A eventualidade da força de trabalho agro-pecuário

A direcção da empresa afirmava, bastantes vezes, que o trabalhador agro-pecuário só quer trabalhar durante alguns dias, e portanto a oferta da sua força de trabalho, para a grande maioria, é essencialmente imprevisível e errática. É difícil verificar esta hipótese com dados concretos porque o sistema de registo e controlo do trabalho desses trabalhadores está também baseado naquela hipótese de força de trabalho eventual.

De facto, o único sistema de registo que existe - quer para os trabalhadores permanentes (*), quer para os eventuais - é o cartão de registo mensal com o número de dias de trabalho, e cada mês emite-se um novo cartão sem continuidade de identificação do trabalhador. Este cartão constitui assim a única ligação administrativa entre o trabalhador e a empresa, e renovando-se todos os meses o cartão, parte-se da hipótese que o 'novo' trabalhador não tem história nem futuro com a empresa, porque não se faz nenhuma tentativa de identificar o trabalhador ao longo da sua vida como operário da empresa.

Podemos porém, verificar a regularidade no trabalho em termos de dias de trabalho, por mês, a partir das folhas de pagamento. Para esta verificação, utilizámos o caso da Unidade de Produção de Matiasse no CAIA. De Setembro a Junho calculámos a média mensal dos dias de trabalho para os trabalhadores agro-pecuários, e obtivemos a seguinte sequência:

S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
22	29	26	25	27	27	26	28	26	29

(*) Na Empresa CAIA existe uma categoria informal de trabalhadores agro-pecuários permanentes embora não estejam integrados no quadro de pessoal. Em princípio, um trabalhador agro-pecuário é permanente quando trabalha há mais do que seis meses na empresa.

Claro que existem variações bastante grandes entre trabalhadores, mas o resultado de uma média geral de 26,5 significa que a maioria dos trabalhadores tem um ritmo de trabalho bastante alto e regular. (*)

Dentro do grupo de trabalhadores agro-pecuários podemos distinguir os permanentes e os eventuais: - esta distinção é menos importante do que parece à primeira vista, pois que na prática real a empresa trata estes dois grupos como se fosse um grupo só - os eventuais. O critério para distingui-los também parece bastante confuso: - considera-se um trabalhador como sendo permanente quando trabalha à mais que seis meses na empresa. Mas este critério não é aplicado com muita consistência, porque:

- a empresa como não sabe quem já trabalhou durante seis meses pois ambos, eventuais e permanentes, são 'registrados' só mensalmente através dos seus cartões;
- e portanto, a aplicação do critério depende dos chefes ao nível dos blocos, pelotões e brigadas que conheçam os seus trabalhadores. É a este nível que existe um sistema informal que articula o dualismo entre eventuais e permanentes, e que engloba um conjunto de arranjos informais para os permanentes em termos de folgas, férias, etc.

Na U.P. de Matiasse podemos verificar uma diferença em termos de regularidade no trabalho mensal entre os permanentes e os eventuais. Para sete meses (Setembro a Março), para os quais temos dados, verificamos as seguintes médias mensais para ambos os grupos:

	S	O	N	D	J	F	M	
PERMANENTES	28	29	25	26	29	29	27	(dias/Mês)
EVENTUAIS	15	28	28	19	22	22	21	(dias/mês)

podendo concluir que a média é mais baixa para os eventuais e também sujeita a variações maiores. (**)

(*) Para toda a empresa a sequência era: 24/28/27/25/27/27/27/28/27/27 com média geral = 27, o que confirma as conclusões tiradas com base na U.P. de Matiasse.

(**) Nota estatística:
• média (permanentes) = 27,5 (sobre 7 meses)
• desvio padrão (") = 1,5
• média (eventuais) = 22
• desvio padrão (") = 4,6

A amostra permite mostrar que a diferença entre as médias é estatisticamente significante:

$$t = \frac{5,5}{1,9} = 2,9 > 2,45 \quad (= \text{valor crítico de } t \text{ com 6 graus de liberdade e probabilidade } = 0,95)$$

O gráfico 4 mostra o número dos permanentes e dos eventuais ao longo de 7 meses; e também o total dos trabalhadores em 10 meses na U.P. de Matiasse. Tomando em conta a predominância dos permanentes e as altas médias em termos de dias-trabalho por mês, podemos concluir que na sua maioria a permanência dos trabalhadores agro-pecuários é bastante alta numa base mensal. (*)

Infelizmente, o sistema de registo e controlo não nos permite verificar a regularidade dos trabalhadores agro-pecuários ao longo dos meses de cada campanha e de ano para ago. Só temos algumas entrevistas com trabalhadores da unidade de produção Matiasse, e o seu número reduzido não permite uma estimativa com uma precisão suficientemente alta.

No total, temos 60 entrevistas com os dados relevantes -- das quais 28 eram de trabalhadores que desempenham funções de supervisão (chefes de brigadas, de pelotões, do bloco), técnicos (tracto-ristas, bombeiros), alguns guardás, e 32 jornaleiros sem qualificação ou responsabilidades especiais.

Do primeiro grupo entrevistado podemos anotar que o padrão de emprego era muito regular (o que se podia esperar), -- a maioria eram permanentes num sentido real --, embora 11 fossem eventuais de classificação. No que respeita ao segundo grupo; 19 trabalhadores mais de 9 meses no último ano (dos quais 16 entre 11 a 12 meses). (**)

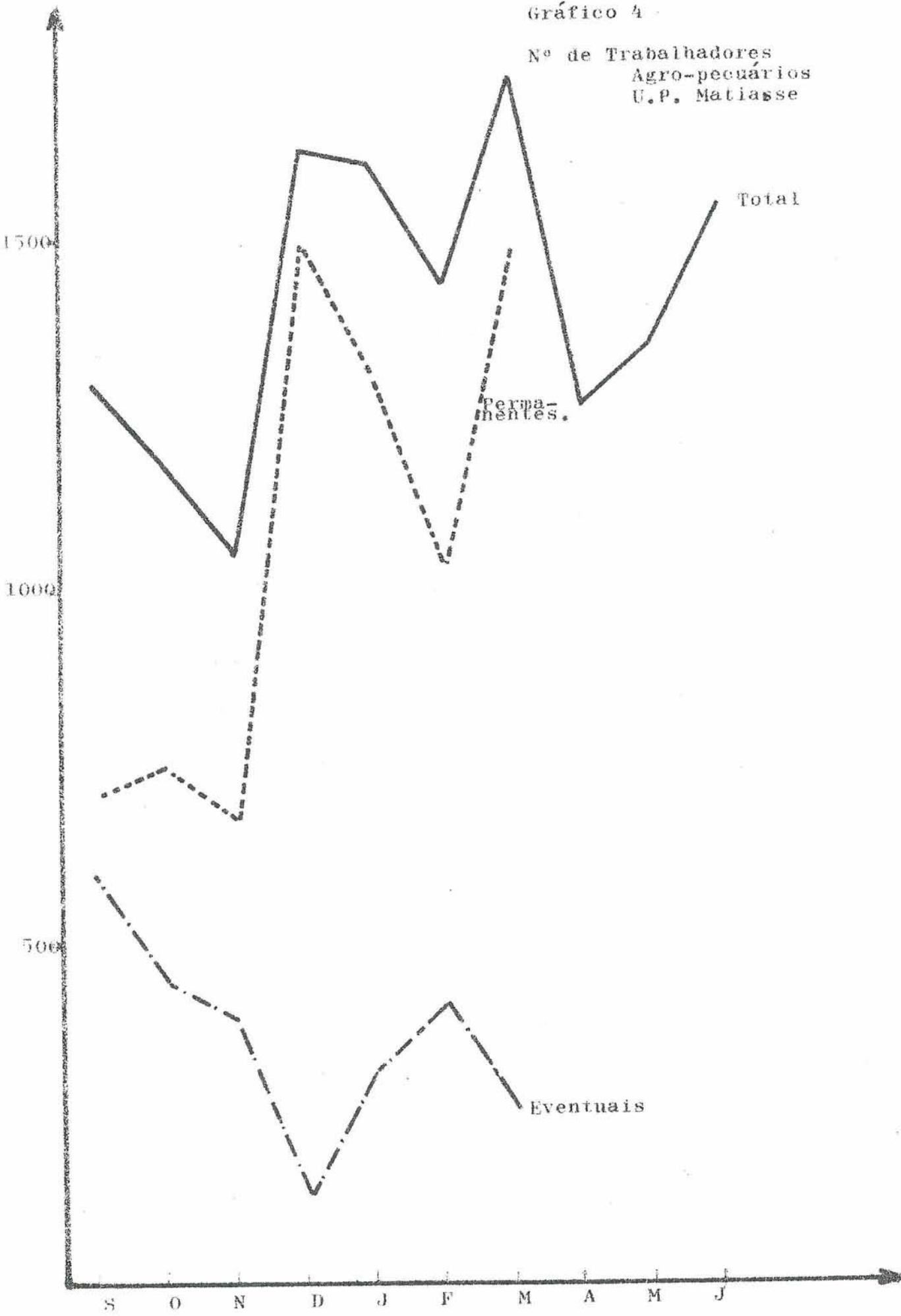
(*) Podemos anotar que as flutuações em termos de números de mês a mês não são muito diferentes para ambos os grupos (o coeficiente de variação é igual a 35% para os permanentes e 41% para os eventuais (***)), o que não é muito diferente. A queda relativa do número dos eventuais e o crescimento relativo do número de permanentes pode implicar que alguns trabalhadores mudem de grupo de eventuais para os permanentes. Contudo, não é possível verificar isto pois não há nenhum registo da história de cada trabalhador (nesse caso, o mês passado já é história).

(**) Temos sempre de ter em atenção que deduzimos percentagens com base em pequenas amostras. A nossa amostra só permite afirmar que a percentagem real se situa entre 42% e 78% (para os trabalhadores que trabalharam mais do que nove meses no último ano) com 95% de probabilidades. Mesmo assim, essa amostra dá indicações que a regularidade de trabalho é bastante alta para a maioria dos trabalhadores.

(***) Para o mesmo período -- o coeficiente de variação do total é igual a 18%.

Gráfico 4

Nº de Trabalhadores
Agro-pecuários
U.P. Matiasse



Portanto, podemos concluir desta análise que o padrão de emprego dos trabalhadores agro-pecuários não é tão errático e imprevisível como a direcção da empresa e a própria UDA pretendem. O problema principal reside no facto de que, nem a empresa, nem a UDA, tomam em conta uma realidade social que determina a natureza da força de trabalho e que tem que constituir o ponto de partida na planificação da força de trabalho: a ligação estreita que existe entre o trabalho assalariado e a agricultura familiar dentro do contexto do sistema de trabalho migratório. Para transformar esta relação é preciso conhecê-la, e dessa forma integrar a planificação da força de trabalho na planificação das motas (como elemento determinante na organização do processo de trabalho), da rotação das culturas, etc. É preciso um sistema de registo e controlo da força de trabalho que permite planificar a sua utilização racional, - não através de contas fictícias de 3 = 1, mas com base numa realidade social determinada e com objectivo de transformá-la.

O sistema de registo e controlo existente toma como ponto de partida a eventualidade e não procura fornecer uma base para transformá-la. A única ligação que existe entre a grande maioria dos trabalhadores e a empresa é um cartão no qual se aponta os dias de trabalho do mês em curso. Acaba o mês, acaba o cartão. Novo mês, novo cartão; isto não permite conhecer o trabalhador, identificá-lo, seguir a sua história de trabalho, planificar o avanço do seu trabalho através da experiência e da formação.

Este sistema não permite pois a planificação real da força de trabalho, permite sim uma organização "ad hoc", baseada em arranjos informais e não planificados. Assim a eventualidade não é uma característica do trabalhador em si, mas ao contrário, dum organização de trabalho não planificada, ou seja, eventual.

Planificar a força de trabalho = especificar pedidos de pessoal?

Da análise anterior podemos deduzir uma característica mais geral da metodologia de planificação do CAIA e da UDA. O processo de planificação aparece como uma questão de especificar os recursos necessários para cumprir as metas, e não como determinação das metas a partir dos recursos disponíveis.

Assim, no caso da força de trabalho agro-pecuária verificamos como, a UDA e a empresa, sempre deduziram as necessidades de mão-de-obra com base nas metas dadas conforme as normas técnicas fornecidas pela UDA. Mas, todos os anos, notamos que a "falta de trabalhadores" é o argumento que explica em parte o não cumprimento das metas. Esta observação não conduz a mudanças na forma de planificar, antes pelo contrário, é uma exortação para uma mobilização mais ampla, ou como justificação da falta de mercadorias nas lojas de CAIA. Contudo, notamos que o número de jornas reais foi muito em excesso do número planificado. A preocupação com a "falta de" esconde a questão de "o que se faz com aqueles que estão presentes", e portanto, coloca-se sempre o problema dos factores "externos" como sendo principal em relação ao não cumprimento das metas.

A planificação não pode partir de recursos ilimitados e não basta planificar a procura sem se tomar em conta a disponibilidade real e a maior utilização dos recursos existentes. Senão, o processo acaba numa planificação de desculpas para o não-cumprimento das metas. Uma meta que não é uma expressão real duma capacidade produtiva com base nos recursos disponíveis e contabilizados só existe no papel e não na realidade.

Neste caso, são sempre os factores externos que impedem o cumprimento das metas, e nunca a organização do processo de trabalho a partir dos recursos disponíveis. Planificar é uma questão de organização, e não somente de elaboração de listas.

Isso também se verifica para o caso dos trabalhadores qualificados. Para a empresa CAIA, planificar a força de trabalho qualificada, significa somente elaborar uma lista de pedidos de pessoal. O problema mais uma vez torna a ser uma questão de "falta de", e não uma questão da maior utilização dos técnicos existentes, - construir com base na sua experiência e avançar a sua formação.

O quadro a seguir representa as análises, do CAIA e da UDA sobre as respectivas necessidades de pessoal qualificado em comparação com o quadro existente. É preciso anotar que o quadro não abrange todos os trabalhadores qualificados pois não inclui todas as categorias, tais como, pedreiros, carpinteiros, motoristas, etc. Se se incluir estas categorias, o número de qualificados permanentes subirá até 600, número este bastante significativo.

Pessoal dos Departamentos de Sectores Chaves até ao nível da U.P.

SECTORES E DEPARTAMENTOS	EXISTENTE (1)	PROPOSTA UDA (2)	PROPOSTA CAIA (3)	A (2-1)	B (3-1)
Direcção e secretar.	11	9	11	- 2	-
Delegações	4	3	3	- 1	- 1
Dtº Economia	2	5	4	3	2
Dtº Produção	5	6	12	1	7
Dtº Mecanização	67	47	75	-20	-9
Dtº Obras	7	7	21	-	14
Dtº Recursos Humanos	4	4	5	-	1
Dtº Financeiro	6	7	9	1	3
Sector Transportes	4	1	2	- 3	- 2
Sector Património	-	2	-	2	-
Dtº Aprovis. e Comerc.	22	11	27	-11	5
U.P. Matiasse	9	25	27	16	18
U.P. Moniqueira	7	25	27	18	20
U.P. Domé	5	25	27	20	22
(+) (-)	153	175	252	22	99

(A) Falta ou excesso para a UDA

(B) Falta ou excesso para o CAIA

Fonte: "Proposta de Organização do CAIA" Março 1982 (UDA) e "Proposta de Organização do CAIA" (CAIA).

Com base neste quadro podemos ver que a empresa já tem 153 trabalhadores qualificados e que, conforme a UDA, precisa de mais 22 enquanto a própria empresa CAIA propõe mais 99 trabalhadores. Isto mais uma vez reflecte a concepção da empresa sobre como resolver os problemas, o de pedir mais recursos.

Alternativa

Como vimos o CAIA não conhece a sua força de trabalho; não sabe a regularidade e o ritmo de trabalho dos seus trabalhadores; não conhece a sua experiência de trabalho ao longo dos anos; e portanto não pode planificar qualquer programa de formação que vise consolidar e avançar a experiência dos mesmos. Também, como veremos no capítulo a seguir, e com base neste sistema, não é possível integrar os trabalhadores na empresa numa base mais permanente que permita a sua participação na planificação e uma organização do processo de trabalho mais produtivo.

Os primeiros passos a fazer relacionam-se com o sistema de registo e controlo:

1. É necessário identificar os trabalhadores agro-pecuários para se poder seguir o seu ritmo de trabalho, a sua assiduidade, a sua experiência, e de colocá-lo num posto de trabalho fixo para assegurar que adquira um conhecimento real através da prática.
Por isso é necessário ter fichas para cada trabalhador, identificá-lo através de um número e registar, mês a mês, o ritmo do seu envolvimento na empresa.
Esta identificação ajudará a análise dos padrões de oferta de mão-de-obra e permite colocar responsabilidades com base num conhecimento mais amplo da força de trabalho.
2. É necessário formalizar a categoria do trabalhador agro-pecuário permanente integrando-o dentro do quadro de pessoal como primeiro passo para a sua estabilização. Desta forma será possível planificar o progresso do trabalhador com base na aquisição de experiência, cursos de formação, etc.
3. Acabar com métodos pseudo-científicos no cálculo das necessidades de força de trabalho tal como o cálculo dito matemático que exige contar 3 sazonais equivalentes a um permanente, e dessa forma esconder o problema das limitações que a disponibilidade real da força de trabalho impõe sobre a planificação da produção.
4. Por isso não basta fazer um "levantamento" da força de trabalho e depois cair nos mesmos padrões de registo e controlo. Pelo contrário, é necessário uma reorganização completa das tarefas da secção de pessoal para tornar a informação útil para a planificação. As fichas devem ser actualizadas cada vez que haja promoções, cursos de formação, etc.

Com base num novo sistema de registo e controlo da força de trabalho é possível avançar com um sistema de planificação que não planifica metas procurando recursos ilimitados, mas que planifica as metas a partir dos recursos disponíveis: assim a disponibilidade real da força de trabalho deve ser considerada como factor limitante da produção. Desta forma evitam-se as crises crónicas da falta de mão-de-obra como se fosse uma questão de calamidades naturais.

Para permitir a maior estabilização da força de trabalho colocam-se problemas tais como, o da mecanização selectiva, o da procura de tarefas alternativas para a utilização da força de trabalho agropecuária fora dos meses de ponta.

Por exemplo, neste momento as brigadas de construção fazem parte dum quadro de pessoal separado e reduzido cuja capacidade é irrisória perante as necessidades de albergar adequadamente mais que 4.000 trabalhadores. Ao se identificar que uma das condições que contribui para o retiro dos trabalhadores da empresa é o alojamento, porque não diminuir a sazonalidade, estendendo o programa de construção de alojamento nos períodos menos intensos da campanha? Ligada a este problema põe-se também a questão da rotação de culturas e do balanço entre actividades agrícolas e pecuárias.

Não pretendemos dizer que se trata de soluções fáceis que não vão implicar um esforço bastante grande por parte da empresa e da UDA. O nosso ponto principal é que, o sistema actual que planifica metas independentemente da disponibilidade real da força de trabalho sobre o ciclo da produção, e que o faz no contexto dum sistema de trabalho migratório, do qual só reconhece alguns sintomas e não a dinâmica real que existe entre trabalho assalariado e agricultura familiar, resulta, sem falha, em baixa produtividade e baixo rendimento na produção, em prejuízos financeiros da campanha e em gastos improdutivos dos recursos, que depois se explicam referindo-se a "factores externos", tal como a chamada "eventualidade", como uma característica inerente dum classe operária ainda com cabeça de camponês.

II. A ORGANIZAÇÃO ACTUAL DO PROCESSO DE TRABALHO: O EXEMPLO DE MAPANGÉ

Prática actual: Na organização quotidiana do processo de trabalho existe uma improvisação que torna impossível a participação dos trabalhadores na planificação e no controlo do seu trabalho.

Alternativa: A organização do processo de trabalho ao nível do bloco deve ser dirigido por um plano que responsabilize os trabalhadores pela planificação e controlo do seu trabalho.

Para poderem dirigir o seu trabalho, os trabalhadores do CAIA têm que saber como e porque estão a trabalhar. A organização de uma empresa agrícola colonial nunca permitia este tipo de engajamento dos trabalhadores no controlo do seu trabalho, enquanto que a organização de uma empresa socialista o exige. Actualmente, a organização do trabalho no campo, no CAIA, reflecte ainda a eventualidade que era a base da economia colonial: afasta os trabalhadores da responsabilidade perante o seu trabalho; torna impossível a recolha de informação sobre a produção; recorre a métodos de controlo individualizados e pouco eficientes. Neste capítulo pretende-se ilustrar estes problemas a partir da organização da produção no bloco de Mapangé, U.P. Matiasse, e formular alguns passos no caminho da socialização da produção.

Improvisação na organização do trabalho

- Eventualidade na organização dos grupos de trabalho

Teoricamente todos os trabalhadores agro-pecuários são agrupados num pelotão que se relaciona com uma área fixa de trabalho, um sub-bloco. Assim os trabalhadores do pelotão conseguem controlar os resultados do seu trabalho e compará-los com a produção dos outros trabalhadores. Cada pelotão deve ter três brigadas e cada brigada 15 trabalhadores fixos. Pretende-se, deste modo, garantir uma direcção consistente do trabalho, um conhecimento mútuo entre os trabalhadores que permita uma análise crítica do trabalho de cada um. Em Mapangé, estas relações fixas entre homens e terra nunca são implementadas na organização dos grupos de trabalho.

O bloco de Mapange abrange três sub-blocos: Abílio Leão, Dias e Mapange. Contudo só têm dois pelotões que trabalham os três sub-blocos. Assim, o pelotão não tem nenhuma responsabilidade efectiva perante uma determinada área. Os trabalhadores são deslocados de um sub-bloco para outro para ajudar outros grupos a resolverem um atraso numa determinada operação.

A composição dos grupos de trabalho, quer pelotão-quer brigada, é também bastante variável; as brigadas raramente têm 15 trabalhadores e vão até 27; os pelotões frequentemente têm mais de três brigadas. Ademais é raro encontrar a brigada ou o pelotão a trabalhar no seu conjunto. A organização funcional é imprevisível e condicionada pelas necessidades de trabalho e do tipo de operação em curso - colheita, rega de batata, pulverização, etc.

O quadro que se segue, regista a organização do trabalho no bloco de Mapange no dia 22 de Julho de 1983. Manifesta-se claramente as características da organização eventual dos grupos de trabalho: grandes brigadas, muitas faltas, a dispersão da brigada por diversas tarefas, a divisão do pelotão entre diferentes sub-blocos.

Assim nem a brigada nem o pelotão são capazes de planificar o seu trabalho e controlar os seus resultados: o trabalhador faz o que lhe pagam para fazer e não se preocupa com a produtividade do seu esforço.

No capítulo anterior já analisámos como o sistema de recrutamento dos trabalhadores eventuais não procura assegurar a sua continuidade no trabalho pois que a empresa parte da hipótese que cada um deles oferece a sua força de trabalho por períodos curtos, dentro dum padrão irregular. Portanto, quase sempre o trabalhador é colocado num outro grupo e num outro bloco, sem qualquer continuidade no seu trabalho. Nessas condições é claro que o trabalhador não pode participar na organização do seu próprio trabalho.

- Improvisação na utilização das máquinas

A produtividade dos tractores, não só em termos de horas trabalhadas mas também em toneladas produzidas, é bastante baixa. Por um lado, há uma alta taxa de inoperacionalidade: em Abril e Maio de 1982 os registos mostram que apenas de 27 a 30 das 49 MTZ-80 da U.P. Matiasse trabalhavam, 6-8 estavam inoperacionais e 11-12 avariadas. Por outro lado há sobrecumprimento sem benefício dos planos de lavoura: os hectares lavrados não correspondem à força de trabalho disponível nas alturas de ponta nem aos insumos que o bloco tem. Os dois problemas resultam do facto de que a utilização das máquinas não se insere numa planificação em conjunto do processo de produção.

Em qualquer produção industrial, a manutenção das máquinas não é um processo improdutivo, mas antes, um passo essencial da produção. Em Mapange a organização do dia de trabalho considera a manutenção uma actividade eventual: só se faz quando há avaria. Os tractoristas dividem-se em dois turnos na altura de ponta das 6-12 horas e das 12-18 horas. Os mecânicos trabalham das 7,30 até às 17,00 horas. O tractorista verifica o nível do óleo, água e combustível, mas o horário não permite qualquer forma de manutenção preventiva; a máquina fica todo o dia no campo.

	Brigades	Netotal de memb. p/brigada	Presentes	Ausentes	Distribuição de trabalhadores por operação						Locais de trabalhadores nos blocos		
					Colheita milho	Colheita batata	Rege batata	armazenagem batate	pulveriz. batata	constr. de casas	Leão	Mepange	Dias
Pelotão A	1	21	14	7	14						X		
	2	22	21	1	9	12					X	X	X
	3	22	22	-		5	9	8			X	X	X
	4	15	12	3					12		X		
Pelotão B	5	18	14	4				14			X		
	6	23	13	10	13						X		
	7	15	12	3	7	5					X	X	
	8	23	12	11			9			3	X		X

Bloco Mepange, 22 de Julho de 1983.

Os dois pelotões compostos de 8 brigades a trabalhar entre 3 sub-blocos (Abílio Leão, Mepange, Dias) a dividir por 6 terefes

Os mecânicos na oficina na sede da U.P. só recebem as máquinas quando já não estão a funcionar. Teoricamente cada tractorista é responsável pela sua própria máquina, mas a organização em dois turnos de trabalho e a alta taxa de inoperacionalidade anulam este regulamento: o tractorista pega na máquina que está disponível. Assim se organiza a vida breve de trabalho dos tractores da U.P. Matiasse.

O Chefe de Produção da U.P. distribui, teoricamente, as máquinas e os tractoristas pelos diferentes blocos, segundo as necessidades dos planos de produção. Mas nem o Chefe de Produção nem o Chefe do Bloco têm informação disponível que lhes permita coordenar a lavoura com a disponibilidade actual dos factores de produção, nem têm a capacidade para controlar o trabalho das máquinas dispersas. O resultado é o de dirigir o trabalho dos tractoristas para maximizar a área lavrada sem poder controlar a quantidade da lavoura nem a sua oportunidade. Assim se organiza a lavoura de áreas nunca sacadas, de terras mal gradadas.

- Chefia pontual e passiva

Costuma dizer-se que a direcção do CAIA é demasiado centralizada na sede da Empresa, mas de facto, ela caracteriza-se pela sua eventualidade: intervenções pontuais da sede, particularmente por parte do Departamento Técnico; gestão quotidiana, por parte dos chefes de pelotão e de brigada que não se enquadram num plano de trabalho; inflexibilidade na direcção da U.P.

Um exemplo do problema da centralização é o sector oficial da U.P. Matiasse que consiste num parque, um escritório e um armazém de peças sobressalentes. A chave do armazém está guardada em Ossitene, na sede do CAIA. Espera-se 3 ou 4 dias para a chegada do encarregado com a chave, por isso vai-se aproveitando peças dos tractores avariados estacionadas no parque. Esta prática, provavelmente uma resposta ao grande problema do desvio dos stocks, só serve para acelerar o gásto das máquinas e reforça a improvisação na organização do trabalho.

Mesmo a organização da força de trabalho da U.P. está sujeita a intervenções súbitas do Departamento Técnico da sede. O plano existente para os trabalhadores de um bloco pode facilmente ser atropelado. Por exemplo, os blocos da empresa do sul do distrito têm temperaturas mais séveras, e os problemas de recrutamento de mag-de-obra são mais agudos. Assim o Departamento Técnico faz intervenções pontuais para "resolver", mandando um camião a uma outra unidade, recolher trabalhadores e informando-os que vão trabalhar fora daquele bloco por 15 dias. Esta prática é conhecida como "fazer patrulha".

Como as intervenções da sede são pontuais e respondem normalmente a uma crise qualquer, não constituem uma direcção real do processo de trabalho. De facto, em Mapange a maior parte da direcção quotidiana do trabalho no campo é exercida pelos chefes de pelotão e de brigada. São eles que encontramos a concertar pulverizadores no campo, a seleccionar sementes, a determinar empreitadas, a distribuir trabalhadores pelas diversas tarefas do dia. Mas agem sem participar nem na planificação nem no controlo do seu trabalho.

Queixam-se de não poderem aplicar os seus conhecimentos empíricos. Disseram por exemplo, que receberam ordens para semear batatas num terreno que, eles sabem, são solos esgotados. Assim, não se apura nem se aperfeiçoa a sua capacidade técnica; daqueles que de facto dirigem uma boa parte do trabalho de campo.

A direcção da UP funciona como caixa de correio, tornando-se passiva e pouco flexível na resolução das crises quotidianas da produção: está sempre à espera da sede. Assim, por exemplo:

- como o milho dum bloco estivesse a ser atacado por termitas, fez-se o pedido do produto para o seu tratamento. Não havendo resposta espera-se com atitude de resignação;
- não havia lugar suficiente para armazenar o milho porque os armazéns estavam cheios de adubo 'velho'. O chefe da U.P. disse que já quatro vezes pedira licença para vender o adubo afim de esvaziar o armazém. Enquanto esperava resposta dizia que não ia tocar com receio de tomar uma decisão que, mais tarde fosse julgada como errada. Contudo e porque espera com passividade, não toma qualquer iniciativa para resolver o problema com outra solução tal como, montar abrigos de pau a pique cobertos com capim.

Métodos individuais e ineficientes de responsabilização

A improvisação na organização do trabalho impossibilita um controlo social do trabalho através do registo do plano. Recorrem-se pois a métodos individuais para controlar a quantidade e qualidade de trabalho.

Como não há responsabilização das brigadas de trabalho perante a sua produção, o trabalho dos agro-pecuários é controlado só na base de empreitadas.

A descrição que se segue da colheita de milho em Mapange de mostra a confusão inerente a esta forma de juntar método de controlo e medida de pagamento.

Para o controlo do cumprimento da empreitada de cada trabalhador ficam dois elementos no local do 'montinho' de milho, (um chefe de brigada e um trabalhador agro-pecuário). O chefe da brigada tem uma lista nominal de todos os trabalhadores envolvidos na colheita. Cada trabalhador deve conhecer o seu número na lista nominal (porque eles não têm números fixos). Depois de encher os sacos, os trabalhadores chegam ao local do 'montinho'. O trabalhador em cima do monte, despeja o milho e informa em voz rápida o número do trabalhador. O chefe de brigada ao ouvir, marca um "X" no registo.

A chegada dos trabalhadores, é às vezes em grupo, e o auxiliar do chefe, numa tentativa de avançar com o trabalho, informa os números quase sem pausa. Assim, os trabalhadores formam uma bicha junto ao chefe de brigada, sabendo que tem que haver erros, e exigem-lhe que aponte a sua empreitada. Desta forma concentra-se um grande número de

trabalhadores à volta do chefe, gerando confusões. Alguns trabalhadores aproveitando-se da situação, conseguem exigir que seja apontada as empreitadas deles, sem no entanto, a terem feito. Por outro lado, chega a haver casos de trabalhadores prejudicados pela confusão.

O controlo do trabalho dos tractoristas manifesta a mesma ineficiência. Sabe-se no CAIA que há desvios de combustível, que os tractores lavram machambas particulares, que as máquinas andam a fazer tarefas alheias ao plano de trabalho. A única forma de controlo exercida é o registo da rodagem, o que não é cumprido, pois todos os tractores têm o conta-quilómetros avariado.

A responsabilização dos trabalhadores perante o seu trabalho requer que haja rotinas de trabalho, e uma interdependência entre trabalhadores que torna o controlo um instrumento do seu interesse comum. No contexto actual, a organização improvisada do trabalho do CAIA faz do controlo uma guerra entre a Empresa e a aldrabice, e nesta luta a empresa não está a conseguir ganhar.

Não aproveitamento da informação existente

Para poder participar na planificação e no controlo do seu trabalho, os trabalhadores têm que possuir informação sobre os resultados do seu trabalho. A informação, liga e permite coordenar as forças dos diversos grupos de trabalhadores envolvidos na produção agrícola - do agro-pecuário ao contabilista. Na sede do CAIA, em Ossitene, há uma ausência total de informação pormenorizada sobre a produção. Não esperávamos, portanto, encontrar um processo de recolha de informação ao nível do bloco. No entanto há um processo diário de recolha de informação que actualmente não serve ao processo de planificação e controlo.

Por exemplo, o Departamento Técnico não preenchia uma das fichas mensais da UDA de "controle da situação das áreas semeadas", quando ao nível da U.P. existe a informação necessária. Porém, estes mapas não são utilizados pela direcção da Empresa para a tomada de medidas correctivas - portanto, não fornecem um controlo operativo, mas apenas se cumpre a tarefa de mandar as informações.

O apontador do bloco de Mapange faz 25-30 quilómetros por dia, andando a pé ou à boleia, para fazer o levantamento da informação em cada sub-bloco. Ele recebe a lista de presenças do chefe do pelotão, regista o número de máquinas presentes no bloco e regista o número de sacos que cada trabalhador traz durante a colheita. O armazenista também aponta diariamente as entradas e saídas do armazém. O chefe do bloco tem uma caderneta em que aponta as várias tarefas do dia.

Esta informação geralmente não é verificada, não é sistematizada, não é guardada e não é aproveitada. A informação do apontador, serve para a elaboração das folhas de pagamento e, às vezes, para conferir as quantidades da colheita. O chefe do bloco prepara um relatório mensal que serve de resumo apresentado no relatório mensal do chefe da U.P.

Mas ao nível da U.P., a maior parte da informação desaparece num mar de registos incompletos que não dão para qualquer controlo da produtividade, da produção, dos níveis dos stocks, etc.

Porque desaparece a informação? Por um lado, o registo não pode ser mais sistemático do que o processo de trabalho que descreve. A improvisação na organização do trabalho leva necessariamente a uma informação incompleta e irregular. Por outro lado, as normas provenientes da direcção central da empresa estão tão longe da realidade da produção no bloco, que não permitem uma organização e aproveitamento da informação realmente existente.

Alternativa

Vê-se no contexto de Mapange, que a participação dos trabalhadores na planificação e no controlo do seu trabalho não é apenas um sonho para o futuro socialismo desenvolvido, mas antes, um passo necessário ao aumento actual da produção e da produtividade. Há algumas medidas que já podem ser aplicadas para avançar, ao nível do bloco e/ou da U.P.

1. Implementar o sistema de responsabilização dos pelotões e das brigadas já apresentado pela UDA. O sistema implica uma certa flexibilidade na colocação dos trabalhadores em função das exigências de trabalho, mas deve-se manter o elemento-chave da responsabilização.
2. Por isso, é necessário assegurar a maior estabilidade na composição dos pelotões. Isso exige um sistema de registo que permite identificar os trabalhadores ao longo da sua história como trabalhador da empresa. Através duma tal identificação é possível assegurar que um trabalhador fique ligado a um bloco qualquer para o qual ele adquire a experiência de trabalho e conheça os responsáveis e gradualmente também o grupo de trabalhadores que aí trabalham. Cada bloco tem que controlar a regularidade no trabalho dos seus eventuais e basear-se nos que têm melhor regularidade na colocação de responsabilidades e na crescente participação.
3. Deve-se pôr a funcionar um colectivo de direcção ao nível do bloco, integrando os chefes de pelotão e de brigada na gestão planificada. A recolha de dados deixa de ser um controle pontual e torna-se um instrumento na análise da produção. A ficha de registo de cumprimento das empreitadas, por exemplo, não servirá apenas para calcular o salário mensal, mas também, terá um espaço para indicar o lugar onde o trabalho foi realizado. A informação podia ser transferida para uma ficha de cultura do bloco e sub-bloco que regista todo o uso de mão-de-obra, máquinas, insumos e por último a colheita, assim permitindo o cálculo económico e uma análise da produtividade de trabalho de cada bloco.

4. Programar a manutenção preventiva das máquinas no dia de trabalho dos tractoristas e dos mecânicos, e responsabilizar equipas de trabalho (mecânico e tractoristas de cada turno) por cada máquina.
5. O relatório mensal do chefe de bloco deve ser controlado pelo Conselho de Produção, composto por representantes dos diversos postos de trabalho.

III. O PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO: O EXEMPLO DA CAMPANHA 82-83

- | | |
|------------------|---|
| Prática Actual : | O actual processo de planificação ao nível da empresa está tão afastado do processo real de trabalho que impossibilita que a planificação, o registo e o controlo sejam instrumentos de integração dos trabalhadores na organização do seu trabalho e no avanço da produtividade. |
| Alternativa : | O processo de planificação deve permitir que, ao nível da Unidade de Produção, a planificação consista na programação das tarefas e dos factores de produção realmente disponíveis para permitir aos trabalhadores atingir ou ultrapassar as metas (de produção) traçadas. |

Para a planificação ser um instrumento de transformação da organização do processo de trabalho é preciso que, na preparação do plano, o topo articule com a base, engajando todas as camadas de trabalhadores na análise da sua produção. Por isso é preciso que o plano seja muito mais que um sistema que permita chegar a cálculos exactos das necessidades para a campanha; é preciso que o processo de planificação seja muito mais do que uma série de reuniões de informação e orientação. O processo de planificação, de registo e de controle só é revolucionário na medida em que:

- o plano organiza o trabalho e atribui prazos e tarefas possíveis de atingir;
- o registo e o controlo do plano permitem, aos trabalhadores, melhorar a organização do seu trabalho e, por consequência, elevar a produtividade.

O processo de preparação do PEC 1983, foi tão afastado da organização real de produção que minou qualquer possibilidade do plano ser um instrumento de direcção e de transformação.

A metodologia não exigiu a análise da informação das campanhas anteriores, e o plano tornou-se uma peça do jogo de negociações dos factores de produção; o plano foi feito totalmente dentro dos escritórios da sede da empresa.

A Metodologia da Planificação

"A nível da empresa agrícola:

Elabora-se um mapa de necessidades de cada um dos factores programados

O mapa é feito primeiro por cultura ou actividade.

Este mapa deve determinar a década de início de cada operação cultural e do seu fecho, que permite obter o escalonamento de cada operação cultural.

No segundo momento, na coluna total, cifra-se as necessidades totais de horas por máquinas ou de jornas.

Estabelecida as necessidades por cultura faz-se o resumo das necessidades totais de horas ou de jornas .

Cabe à empresa estabelecer os equilíbrios entre necessidades e disponibilidades para assegurar os meios necessários para atingir as metas definidas".

Fonte: "Sistema de Programação e Controle, UDA, Março 1982.

Esta citação exemplifica o conceito de planificação inerente à metodologia da UDA: a planificação consiste no descobrimento de metas e não na organização dos recursos existentes num plano de trabalho.

A preparação do plano para o PEC '83, segundo a metodologia do órgão de tutela, a UDA, exigiu o preenchimento de uma quantidade de fichas. A metodologia da UDA, sublinha que o controlo não se deve tornar um instrumento burocrático, e que o número de indicadores utilizados depende:

- 1) da complexidade do sistema de produção;
- 2) do nível técnico-organizativo já alcançado;
- 3) da quantidade e qualidade dos quadros disponíveis.

Contudo, o CAIA preocupou-se em preencher tudo, além do que podiam actualmente preencher. Às vezes, não havia dados seguros para preencher uma ficha (o capítulo II, constatou a ruptura de informação entre a base e o topo) mas, nestes casos, preencheram-se as fichas com base em conjecturas.

A metodologia elaborada não exige o uso de informação das campanhas anteriores, disponível ao nível dos blocos e sub-blocos. Trata-se de um plano 'mestre' e 'burocrático' que se faz nos escritórios da sede da empresa. Não é um plano que exige a recolha de dados sobre trabalhadores agro-pecuários, a organização de trabalho, e as normas reais de trabalho para ver se divergem ou não das normas estipuladas nas orientações da UDA. Como não exige esta informação, a metodologia da UDA não pode contribuir para a reorganização do processo de trabalho. Por esta razão o processo de planificação não é a força matriz de transformação que potencialmente podia ser.

Planificação como um "Jogo de Cartas".

O verdadeiro foco do processo de planificação no CAIA não foi a direcção da produção, mas antes, a negociação de metas com a UDA, para tentar assegurar insumos adequados para a campanha. A UDA, inicialmente propôs 13.000 hectares enquanto na campanha 81-82 o CAIA atingiu menos de 10.000 hectares. Face a esta proposta a posição da Direcção do CAIA, foi:

"Para a próxima campanha aceitamos 13.000 ha, não na base da produção que vamos obter com o que temos, mas como forma de forçar as estruturas centrais a dar-nos meios".

Mais tarde, a seguir a uma outra discussão com a UDA, as metas foram reduzidas para 8.500 ha, ainda assim, sem uma análise realizada por parte do CAIA da sua produção. A necessidade que a direcção da empresa sente de concorrer para receber insumos leva-a a sobrestimar a sua capacidade produtiva. Assim, logo no início as fichas preenchidas são falsas, inúteis; o plano perde o seu poder de direcção do processo de trabalho.

O Afastamento das Unidades de Produção do Processo de Planificação

A preparação do plano foi feita sem qualquer participação por parte das UP's e blocos: tudo foi feito em algumas semanas na sede da empresa. A justificação para isso foi a falta de tempo. As fichas e a metodologia só chegaram em Junho ao CAIA e o plano devia ser apresentado em Maputo no dia 3 de Julho.

Para recuperar esta falha, a Direcção do CAIA, pretendia discutir o plano aprovado com as UP's e blocos:

"não será discutido na sua fase de preparação porque a UDA deu-nos pouco tempo para o apresentar. Porém, vamos discutir o plano com as UP's, blocos e trabalhadores depois dele estar aprovado. Não vai ser fácil pois para os trabalhadores o plano é qualquer coisa como um monstro que não conhecem. Mas far-se-á um esforço de explicação. Teremos que explicar aos próprios chefes de blocos".

Na ausência de tal capacidade de compreensão a proposta da direcção é que os trabalhadores deviam pelo menos, aprender a decorar as metas.

O Responsável da Planificação explicou que, depois da aprovação do plano global da empresa, ir-se-ia proceder à REPARTIÇÃO do plano pelas UP's e blocos. Como indica a palavra repartição, o papel das UP's na planificação é passivo:

"Na realidade as UP's têm uma função meramente executora dos planos que vêm. Até agora não participamos na elaboração dos planos. O Director da UP acompanha a execução do plano traçado pelo Departamento Técnico."

Director da U.P. Matiasse

"de facto as metas são distribuídas aos blocos pelo Departamento Técnico da sede".

Responsável de PACT, UP Matiasse

Os resultados deste processo realizam as previsões da direcção: os trabalhadores de facto conhecem o plano como um monstro, uma força alheia sem ligação prática com o seu trabalho quotidiano.

Alternativa

Para tornar o processo de planificação um instrumento de transformação da organização do trabalho é preciso que o plano toque directamente a realidade da produção. Isso necessita de mudanças imediatas em três áreas do processo de planificação.

1. A planificação ao nível da UP e blocos deve consistir na organização qualitativa de trabalho: discussão e análise de como atingir as metas.

Uma reunião com os trabalhadores sobre a planificação não deve ser apenas um lugar onde recebam orientações sobre as áreas a serem cultivadas e as toneladas a serem produzidas.

O objectivo não é saber decorar as metas, mas antes organizar-se para as atingir. Por isso serão necessárias várias reuniões, a diversos níveis, que continuem ao longo da campanha agrícola: o controle é parte integral do processo de planificação. A realização deste processo dependerá da activação dos Conselhos de Produção.

2. O plano deve basear-se em tarefas e prazos realistas para os trabalhadores produtivos. O actual plano, com a definição de normas por tarefa, está longe da realidade, que se constata no dia a dia no CAIA. O facto, por exemplo, de que o número real de jornas trabalhadas ultrapassa a planificação em 40%, implica que as normas já não servem como guia. É necessário que se discutam e se estabeleçam novas normas que sirvam como bússola efectiva na atribuição de tarefas. Para a concretização do plano seria útil que a distribuição das metas pelos sub-blocos e o controlo dos resultados sejam feitos pela direcção da UP em conjunto com os outros níveis da chefia - até aos chefes de brigada.

3. O controlo e o registo da informação deve ter função real na preparação e no controlo do plano. Isso implica sistematizar, por rotina, as informações recolhidas pelos apontadores, armazenistas, Departamento de PACT ao nível da UP, e Departamentos de Planificação, Produção, e Comercialização ao nível da sede da empresa.

Neste momento, verifica-se que na actualidade há apontamentos em abundância, mas sem se relacionarem em função do controlo da execução do plano. É necessário iniciar esta discriminação sem a qual é difícil identificar problemas que exigem alterações no plano ao longo da campanha.

É preciso questionar cuidadosamente os porquês de cada registo: o seu conteúdo, quem é que deve fazê-lo, o seu destino.

Os novos registos designados pela UDA deviam ser discutidos após um período de prática. Se a ficha de controle de tractores depende do conta-quilómetros que não funciona na grande maioria das máquinas, então quais as sugestões para ultrapassar esta situação: aceitar com resignação, deixando em branco as colunas das fichas ou medir áreas trabalhadas? Se o actual esquema de registos de tarefas empreitadas cria confusões, não será possível propor outro a partir da discussão, ao nível do sub-bloco, com base na sua experiência actual?

Os apontamentos sobre o uso de factores de produção recolhidos actualmente ao nível dos blocos podem ser acumulados e sistematizados ao longo da campanha permitindo aos trabalhadores, aos chefes de brigada e de pelotão discutir os níveis de rentabilidade e produtividade que elas atingiram. A integração dos trabalhadores no processo de planificação, depende da ligação estreita entre o trabalho produtivo e o registo feito no controle da execução do plano.

IV. A FORMAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Prática Actual :	A política de formação da força de trabalho qualificada é essencialmente a sua importação de fora da empresa, o que condúz a um débil processo de formação interna.
Alternativa :	A empresa deve assumir a tarefa de melhoramento imediato das qualificações técnicas dos trabalhadores existentes.

Caracterização da política existente de formação

(I) A programação de falta de trabalhadores qualificados nos planos da UDA e do CAIA

"como é que os colonos, com menos terra, menos equipamento e menos pessoal faziam mais do que nós hoje"

Chefe dum pelotão, CAIA 1982

Estas palavras podem servir como abertura de um debate polémico. Claro que, já não se trata de um conjunto de machambas de colonos que tinham um mínimo de investimentos e exploravam, ao máximo a sua força de trabalho camponesa; hoje em dia trata-se de um Complexo Agro-Industrial numa fase de crescimento e consolidação. Contudo, o que é certo é que nestas terras de Angónia nunca houve proporcionalmente tantos engenheiros, agrónomos, técnicos superiores e médios, como agora existem. Ademais, os planos do CAIA e da UDA apresentam uma visão de progresso que exige a afectação de mais e mais técnicos qualificados.

O CAIA e a UDA, independentemente, fizeram os seus cálculos das necessidades reais da empresa em novos quadros. Ao considerar as categorias: técnicos superiores, técnicos médios, técnicos básicos e pessoas com a 9ª classe, fizeram um levantamento, departamento por departamento, sector por sector. Ver quadro em anexo.

A divergência entre o actual efectivo e o pretendido é notável, como também é a diferença entre a análise do CAIA e da UDA. Na situação de carência deste nível de quadros na R.P.M., estas análises tornam-se em pedidos à Direcção de Recursos Humanos do Ministério da Agricultura, e lá se juntam com outros pedidos, para os quais haverá decisões tomadas sobre prioridades. Assim haverá uma distribuição, ano por ano, dos quadros que acabam os cursos nas escolas básicas agrárias, elementares, institutos e da universidade.

QUADRO A - AFIRMAÇÃO DO PESSOAL QUALIFICADO NO CAIA (existente, proposta do CAIA, proposta de UDA) POR PRINCIPAIS SECTORES NA SEDE

DPTº NÍVEL	DIRECÇÃO		DPTº ECONOMICO		DPTº PRODUÇÃO		SECRET. /ADMINIST.		COMER. APROVIS. TRANSPOR.		MECANIZA- ÇÃO		OBRAS		RECURSOS HUMANOS		CONTAB. /FINANÇAS		TOTAIS		
	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	Ex	C U	
SUPERIOR	1	3 1		2 1	1	3 1														2	8 3
MÉDIO			1	1 2		1 5 3					1	3 2		1	1					2	3 10 9
BÁSICO				1 2							4	37 41		30	3*						4 68 46
9ª CLASSE		1 1					1	1 1 1	15 23	1			1	1 1 1		1			2	17 27 7	
TOTAL																			27	113 65*	

Ex = Existente

C = Proposta do CAIA

U = Proposta de UDA

* = Dependente do volume de transportes e trabalho

A disponibilidade destes quadros recém-formados não é numerosa. Assim a análise, a avaliação (na proposta de reorganização do CAIA) que resulta neste tipo de pedido, implica continuar com faltas pelo menos a médio prazo. Não há um plano interino para melhorar o existente quadro de pessoal transformando-o no trabalho. De facto, é com aquilo que actualmente existe que o CAIA tem uma área de produção de 10.000 ha.

(II) A existência na empresa de um número considerável de trabalhadores com uma certa formação técnica

Apesar da carência de técnicos com qualificações superiores, ao verificar os mapas elaborados na sede do CAIA sobre a força de trabalho qualificada (FTQ, Mapa I), nota-se que, na sede da empresa, trabalham 292 elementos, e nas oficinas, obras, indústria de Calomé, etc, trabalham mais 195 pessoas qualificadas. A contar com mais 93 tractoristas chegamos já a cerca de 600 pessoas com uma certa formação técnica. O número em si, é considerável. Ademais, ao serem feitas 'histórias de trabalho' dos agro-pecuários, verifica-se a existência de numerosos trabalhadores com anos de experiência de trabalho diverso além daquilo que efectuam dia a dia na empresa.

Enquanto se pode argumentar que há uma centralização de qualificados na sede da empresa, de facto isto não implica que as UP's estejam desguarnecidas. Por exemplo, a UP Matiasse, regista 243 trabalhadores não agro-pecuários a permanecer na UP ao longo do ano, trata-se dos chefes de blocos, de sectores, de pelotões, técnicos básicos, elementares, tractoristas, guardas, cozinheiros, e 1.082 trabalhadores agro-pecuários. O perfil que actualmente aparece, ao nível dum bloco não é esqueleto:

- 1 chefe de bloco
- 2 chefes de pelotões
- 2 técnicos agrícolas
- 1 armazenista
- 1 apontador
- 1 bombeiro
- 1 secretário
- 12 tractoristas
- 4 ajudantes tractoristas
- 13 guardas
- 2 milicianos
- 2 bombeiros de rega
- 3 conservadores de acampamento

Assim, destes 44 trabalhadores, mais de metade têm uma formação técnica e estão directamente ligados à organização da produção neste bloco. Ademais, há uma formação na prática, ao longo dos anos, de alguns destes elementos que não se devia desvalorizar. Mas como disse um chefe de pelotão, "embora se saiba que uma pessoa sabe muito das culturas que produzimos, os responsáveis não valorizam esse conhecimento porque a pessoa não estudou".

Neste levantamento da formação da força de trabalho existente, verificamos a carência de técnicos muito qualificados; contudo, e por outro lado, verificamos a existência de uma camada de pessoal com uma certa formação técnica que constitui o corpo que actualmente orienta o trabalho no ponto de produção.

(III) A capacitação dos quadros não está enquadrada, aproveitada e desenvolvida na prática do trabalho

Os que têm uma formação técnica não conseguem concretizar e aperfeiçoar o seu trabalho quotidiano no CAIA.

Um exemplo flagrante é dos técnicos básicos e elementares que acabam a sua formação em escolas tais como Fonte Boa no próprio distrito de Angónia. O CAIA, distribuiu-os pelas diferentes UP's sem dar a cada um responsabilidades claramente definidas. Na hierarquia de organização há a direcção da UP e dos vários sectores; depois os blocos com os seus vários responsáveis - chefes de bloco, de brigada, de plotão, e os técnicos que "bojam no ar". Os técnicos queixam-se de não terem enquadramento e de não saberem como se relacionam com esta estrutura. "Não temos plano de trabalho nem tarefas definidas, assim somos obrigados cada um por sua iniciativa a desenvolver acções de trabalho conforme as situações."

Perante estes jovens técnicos, a atitude exprimida pela direcção (consistente com os pedidos de técnicos mais qualificados) é que "estes jovens saem da escola sem saberem nada". É uma atitude que, na prática, se traduz na falta de preocupação com o seu enquadramento ou de qualquer programa de formação interna para consolidar na prática a aprendizagem da escola.

O problema agrava-se quando estes jovens escolarizados passam a ocupar postos de direcção.

A planificação da organização da empresa conta com um efectivo de quadro de pessoal que não é possível preencher. Consoante os lugares de trabalho no quadro há tarefas atribuídas, descrições de responsabilidades do chefe da UP, chefe de bloco, etc. Mas na prática, os quadros que depois são afectados a estes lugares não tenham a capacidade de desempenhar as tarefas atribuídas: um jovem técnico elementar encontra-se promovido à posição de chefe de bloco; as suas qualificações são mínimas, a sua experiência de trabalho quase nula; o seu perfil de tarefas implica a supervisão dos trabalhos dos chefes de brigadas, Pelotoes, de planificação da campanha. O método de trabalho não é colectivo, não se aprende por trabalhar em conjunto com os mais experientes. Não existe um programa de capacitação sistemática, de acompanhar outros trabalhadores por períodos de treino com objectivos especificados do que se vai aprendendo.

Assim há um desnível entre o que a pessoa é e pode fazer e aquilo que a sua descrição de trabalho implica que deve fazer. O resultado é uma falta de autoridade.

A dificuldade que esta falta de preparação provoca foi expressa pelo director da UP Matiasse. Ele começou a trabalhar em Abril de 1980. Disse que nunca teve o estágio ou acompanhamento que seria necessário, especializando-se como deve ser. Trabalhou acompanhando várias pessoas poucos meses (um técnico búlgaro, um pedologista) e depois foi nomeado o director da U.P. Ele próprio considera que "entrei nesta tarefa a partir do zero".

Uma prática que dificulta a formação na prática é a rápida transferência do pessoal da chefia, dum lugar de trabalho para outro. É de facto em parte resultado da rápida expansão da empresa, mas implica que, ao nível da direcção duma U.P., o nível de consolidação de conhecimento sobre a U.P. é débil. No caso de Matiasse, o director esteve lá apenas poucos meses. O chefe do sector de produção de Matiasse era em 1978 chefe dum bloco na UP Domê, em 1979 esteve na U.P. Matiasse, em 1980 esteve na UP Moniqueira, em 1981 voltou mais uma vez para a UP Matiasse, não como chefe de bloco mas promovido a Chefe de Departamento de Produção. Assim, de facto, quem conhece bem um bloco duma UP são os chefes de pelotão e de brigada.

(IV) Não há uma formação vocacional que dê base científica aos conhecimentos empíricos dos trabalhadores produtivos.

O programa actual de alfabetização não leva à capacitação dos trabalhadores agro-pecuários não qualificados. Apesar de ter (teóricamente) aulas diárias, o número de alfabetizados é muito reduzido.

No bloco de Mapange os dados sobre os alfabetizados variavam entre 98 (relatório do Bloco Mapange, Junho '82) a 34 (informação do professor entrevistado, Julho '82).

A alfabetização é obrigatória pois que os homens que faltam às aulas não devem receber para esse dia e as mulheres não devem receber a ração diária de farinha. Contudo o efectivo de trabalhadores agro-pecuários no mês de Julho neste bloco era de 164, que implica faltas, embora ninguém se tivesse queixado de não receber por não ter assistido às aulas.

A chamada obrigatoriedade, devia indicar a importância atribuída a esta tarefa na empresa. Mas o professor de alfabetização lamenta de não ter salas de aulas, quadros, giz, etc. Contudo, os fracos resultados obtidos parecem estar mais relacionados ao facto de que, o programa de alfabetização apresenta-se aos trabalhadores como sem objectivo, não estar relacionado com o processo de trabalho que constitui a sua vida.

Por um lado a organização de trabalho não exige trabalhadores alfabetizados, não prevê que serão eles que efectuarão um controle do trabalho do bloco, e por outro lado, o próprio programa de alfabetização não se aproxima, no seu conteúdo, das questões de produção, planificação e controlo.

A própria experiência da planificação fecha-se nos gabinetes; não serve para aproveitar e apurar os conhecimentos técnicos dos trabalhadores mais experientes, por exemplo, os chefes de pelotão sentem-se muitas vezes, mais experientes do que os chefes de blocos para fazerem tarefas relacionadas com a planificação e queixam-se de não serem envolvidos:

"A nossa experiência nesta empresa permite-nos conhecer que tipo dá e o terreno."

Apesar deste facto, o chefe de pelotão da U.P. Matiasse, afirma que não lhe foi concedido "nenhum convite para nenhuma reunião de discussão do plano ou outra qualquer reunião com os chefes de bloco".

O mau aproveitamento da experiência prática existente na empresa parece-nos relacionado com a desvalorização do quadro de pessoal: os que têm habilitações formais recebem mais mesmo que não tenham posições de responsabilidade.

Os chefes de bloco que têm qualificações ganham 8.000,00 MT/Mês, os chefes de bloco com apenas anos de experiência e não qualificados ganham 3.000,00 MT/Mês, os chefes de pelotão ganham 3.000,00 MT/Mês (existem casos de alguns que ganham 2.000,00 MT/Mês), os técnicos básicos ganham 5.000,00 MT/Mês e os técnicos elementares 4.000,00 MT/Mês. Os desníveis provocam hostilidades entre os grupos e contribuem para a desorganização.

Existem alguns cursos breves de capacitação técnica para os trabalhadores produtivos e os cursos já feitos não foram aproveitados na organização do trabalho. Por exemplo, ao serem entregues os tractores MTZ-60, foram feitos cursos de reciclagem para os tractoristas e existem instruções sobre a manutenção diária operacional que devem fazer parte duma disciplina de trabalho. Mas os mecânicos alegam que os tractoristas devem apenas "meter a água, óleo e diesel, embora conheçam as condições para a manutenção", e mesmo assim, "deixam a gasolina acabar completamente - quando não deve ser utilizada até ao fim por causa de sedimentos". Isto porque não há a responsabilização do operador pela máquina na organização do dia de trabalho.

Alternativa

A empresa pode melhorar as qualificações técnicas dos actuais trabalhadores.

Neste momento a perspectiva do CAIA sobre a formação de quadros podia caracterizar-se assim: "como aguar a situação da falta de quadros e desenrascar-se". A alternativa será um plano de formação interno que preveja transformar a força de trabalho existente, assim fortalecendo a situação interna na qual os futuros quadros qualificados se enquadram, em vez de ficar à espera de aceitar aguilão que existe e lamentar 'a falta de'; deve-se mudar para uma posição de ataque. Começa pelo envolvimento dos técnicos em estágios breves para os trabalhadores qualificados, e por métodos de trabalho e organização que aproveitem o investimento feito.

A nível de base, o real funcionamento dos Conselhos de Produção como estrutura que, entre outras tarefas, controla a execução do plano, exige trabalhadores agro-pecuários alfabetizados. Implica, avaliar e possivelmente orientar o actual programa de alfabetização para alcançar este objectivo.

Pode-se organizar o quadro de pessoal em termos de quadros existentes, apreciar a capacidade potencial de cada quadro, e fazer uma definição de tarefas consoante as capacidades, (não colocá-lo num lugar de trabalho/chefia que efectivamente não conseguiria realizar.)

Uma tal política acabará com o sistema actual de elaborar um efectivo de pessoal baseado naquilo que se entende como ideal. O ponto de partida passa a ser a realidade e como usá-la melhor nos programas de formação interna para transformação desta realidade.

Finalmente conseguir uma maior estabilidade da força de trabalho, particularmente dos agro-pecuários dará a base para uma assistência consistente e proveitosa nos programas de alfabetização.

V. A ORGANIZAÇÃO DA VIDA DOS TRABALHADORES

Prática actual : A política de alojamento, férias, abastecimento e fornecimento dos factores de produção, obriga ou reforça a organização da vida dos trabalhadores em função da agricultura familiar (ou privada)

Alternativa : A empresa organiza os seus recursos para permitir aos seus trabalhadores que se fixem no CAIA.

A Permanência dos trabalhadores

A característica dominante dos trabalhadores do CAIA é a sua semi-proletarização. Isto implica que a maioria dos trabalhadores organize a sua vida, não com uma visão de permanecer no CAIA, mas sempre preocupando-se com uma organização paralela das suas parcelas familiares trabalhadas pela mulher, filhos e às vezes com o apoio não-familiar remunerado. Como reorientar a organização da vida destes trabalhadores para construírem o seu futuro no CAIA?

-- Os trabalhadores agro-pecuários

Todos os anos milhares de pessoas são empregues no CAIA sob a classificação de "trabalhador agro-pecuário". Uns são chamados 'permanentes' outros 'eventuais', sendo confuso o critério de classificação. Contudo foi possível distinguir três camadas diferentes neste grupo de trabalhadores que ganham 62,50 MT/Diários, distinções que se baseiam no relacionamento entre o seu emprego assalariado e a organização paralela da agricultura familiar.

A maioria dos agro-pecuários são jovens. São trabalhadores relativamente permanentes esperando acumular uma base para regressar definitivamente para a agricultura familiar. A segunda camada, trabalhadores um pouco mais idosos, vêm trabalhar por avença, um ou dois meses, para resolver uma crise financeira na família.

Há uma terceira camada de trabalhadores agro-pecuários que se considerava 'permanente'. Nenhum deles tinha menos de 20 anos, e a maioria casados tinha mais de 25 anos. Deste grupo todos já tinham trabalhado pelo menos 2 anos no CAIA e outros começaram a trabalhar, por vezes, antes de 1975. Em contraste com a camada de jovens, a maioria deste grupo indicava que tinham uma agricultura familiar que permitia uma

certa comercialização, assim suplementando o salário que ganham. A organização da agricultura familiar desta camada não permite uma acumulação para expandir a escala e modificar a base técnica da sua produção.

- A força de trabalho qualificada

Neste grupo incluem-se trabalhadores de diversos ramos desde chefes de pelotões, mecânicos, carpinteiros, tractoristas (que ganham de 3 a 5.000,00 MT/mensalmente) aos chefes de blocos, chefes de sectores e técnicos (que ganham de 5 a 8.000,00 MT/mensalmente). Muitos dos técnicos têm menos de 25 anos e estão no CAIA à pouco tempo e não apresentaram a preocupação de organizarem uma produção agrícola familiar.

Os outros trabalhadores qualificados, porém, com excepção, tinham parcelas familiares. Uns disseram que a produção das parcelas é só para comer, outros indicaram níveis de comercialização da ordem de cinco mil meticais. É neste grupo que se encontram pessoas que empregam assalariados. (Há um chefe de pelotão que emprega 2 assalariados dando-lhes 500,00 MT/mensais). Há um mecânico vindo de Tete que conseguiu acesso à terra, comprou uma moto-bomba numa venda de leilão e agora emprega 3 pessoas, comercializando quantidades significativas de batatas e hortaliças. É este grupo de trabalhadores qualificados que mais tem recebido parcelas de terra, oportunidade de comprar adubos, etc. As machambas de alguns já se devia designar como "privada" e não "familiar".

Elementos que desfavorecem a orientação dos trabalhadores para organizar a sua vida no CAIA

- Condições de alojamento

O número de trabalhadores na U.P. Matiasse varia, durante o ano, consoante a sazonalidade de trabalho. Há aproximadamente 200 trabalhadores não-agro-pecuários, quer dizer, a direcção da U.P., os tractoristas, armazenistas, apontadores, chefes de bloco que são 'permanentes'. O número dos actuais trabalhadores agro-pecuários varia de 800 até 1.500, ao longo do ano.

Na sede da U.P. há duas casas pré-fabricadas e um dormitório que aloja 70 trabalhadores. Nos blocos e sub-blocos encontram-se várias casas de pau-e-pique, palhotas e barracas que foram construídas pela empresa.

"Neste momento, temos casernas: as casas que construímos não são atraentes para os trabalhadores".

Claro que há trabalhadores cujas famílias moram em localidades perto do local de trabalho e que voltam a casa diariamente, mas são numa minoria. Outros, de facto, tentaram resolver o seu problema de alojamento construindo a sua própria casa. Alguns casais têm casa de pau-a-pique que pertencem à empresa. Um ou outro decidiu alugar uma casa numa das aldeias perto e paga 200,00 MT/Mês. Mas a maioria encontra-se em casas "não atraentes"; frio e falta de convivência são os problemas enfrentados pelos trabalhadores. Como disse um jovem trabalhador que veio da cidade de Tete à procura de trabalho:

"Durmo aqui no acampamento na sede de Mapange com mais de 30 pessoas na mesma casa. Tenho o meu próprio lugar para dormir mas não conheço a maior parte dos outros trabalhadores ... é verdade para todos aqui ... só o chefe de brigada conhece os seus trabalhadores, onde dormem, se estão doentes ... "

Estas casas não são feitas de blocos queimados, são apenas palhotas com paredes e cobertura de capim. As baixas temperaturas provocam queixas de terem frio, agudizado pelos aguaceiros que caem de vez em quando. Há muitos que não trazem mantas e a empresa recobeu apenas 450 das 6.000 que tinha solicitado para a campanha 81/82. Assim os chefes de brigada dizem aos trabalhadores que podem usar sacos, como disse um trabalhador: "Utilizamos os sacos que deviam servir para o trabalho... e a capulana de dia é a manta de noite."

O plano de construção na empresa não consegue responder à crise de alojamento para os trabalhadores agro-pecuários. O Departamento de obras queixa-se da falta de cimento, chapas de zinco, de lusalite, falta de trabalhadores, falta de transportes. Alega que têm milhares de tijolos na Indústria de Calomué e não foram evacuados por falta de transporte.

Em 18 meses foram construídas na sede da empresa e nas UP's; uma casa pré-fabricada, 16 residências de pau-a-pique (tipo comboio) um escritório e 6 residências maticadas. Quanto a construções de alvenaria foram feitas 18 casas e 9 cozinhas. A maior parte destas casas destinam-se para os quadros de pessoal técnico.

De facto, a expansão súbita da força de trabalho do CAIA, nos anos pós-independência requeria um programa de construção que acompanhasse este crescimento, o que não aconteceu. O plano de construção do CAIA para 81/82 foi de apenas 200 casas, umas na sede, outras nas UP's, e mesmo assim pensa-se que este plano não terá cumprimento. Isto provoca um desequilíbrio enorme, pois por um lado, a empresa requer uma força de trabalho que se deve estabelecer, e por outro lado as condições de alojamento para quem vem trabalhar, não são aliciantes para os atrair a permanecer.

- Alimentação e abastecimento

A U.P. Matiasse organiza a cozinha em vários locais nos blocos, ou sub-blocos de produção. Um cozinheiro prepara refeições para mais ou menos 60 trabalhadores. Em princípio, a empresa previa servir três refeições por dia. Contudo em Julho de 1982, não faziam papas para o pequeno almoço por não terem açúcar. Muitos dos entrevistados disseram que não tomavam a refeição da noite porque já estão dispersos nos sítios onde dormem.

Os trabalhadores disseram que a comida é suficiente. A farinha de milho é a base da refeição com um caril de feijão ou de peixe seco. O milho provém da própria empresa. Por exemplo, reservaram-se este ano, 2.000 toneladas das 15.000 ton. que foram produzidas para a alimentação dos trabalhadores. É suplementada pelas compras feitas ao sector familiar. O caril é às vezes um problema. As quotas do Comércio Interno prevêem fornecer géneros alimentícios para 3.500 trabalhadores, enquanto nos meses de 'pico' o CAIA emprega 800 qualificados a 3.700 trabalhadores agro-pecuários. Assim a quota simplesmente estende-se a mais pessoas. Na campanha passada, depois de passar períodos sem qualquer molho, incluíram hortícolas (tomate e repolho) no plano de produção de todos os blocos.

Os casados têm direito a levar comida para casa (milho, 20 kg /semana; peixe, feijão, sal não são pesados; açúcar 6 kg/mês). Os que ganham mais do que 2.500 MT/Mês não têm direito à alimentação fornecida pela empresa e devem procurar comprar para si próprios.

Atrás deste sistema de distribuição de alimentação aos trabalhadores há um suborno do sistema de pagamento monetário; bens de consumo são utilizados para atrair trabalhadores. Os seguintes dados tirados do "Relatório de Ponto" da U.P. Matiasse para o período de Janeiro até Junho 1982, mostra o nível do problema.

Nº de trabalhadores e jornas trabalhadas:

	JAN	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.
Nº trabalhadores	1.574	1.684	1.343	1.443	1.200	1.150
Jornas trabalhadas	44.147	38.705	45.256	35.287	35.155	44.208

Produtos consumidos por trabalhadores (quilos):

Farinha milho	156.210	41.515	51.710	107.230	76.320	61.533
Peixe seco	2.507	193	4.244	11.618	7.292	7.407
Açúcar	9.300	4.300	3.150	3.100	5.900	3.466
Sal	7.442	2.215	1.930	2.940	1.630	250

A partir destes registos calcula-se o seguinte:

Consumo por jorna paga (gramas)

Farinha milho	3.540	1.010	1.140	3.040	2.170	1.390
Peixe seco	57	51	257	330	210	170
Açúcar	211	110	68	88	170	80
Sal	169	57	43	83	46	6

Tomando, por exemplo, o mês de Janeiro, vê-se que cada trabalhador consumia teoricamente 211 gramas de açúcar e 169 gramas de sal por dia. O sistema, virado para atrair trabalhadores pontualmente, alimenta a candonga, excita o ressentimento da população vizinha e não organiza o melhor abastecimento possível dos trabalhadores existentes e das suas famílias.

Salários

É voz corrente que os salários são demasiado baixos. Vários trabalhadores referiram ao facto que já ouviram que "os nossos amigos açucareiros foram aumentados e assim muitos fogem para lá". Houve umas reuniões de esclarecimento sobre a Lei 4/80, as quais geraram expectativas. Mais tarde, quando as expectativas não se realizaram, um dos Chefes de Pelotão, disse que foi solicitado para levantar a questão numa das reuniões da Empresa. "A resposta que me deram foi que nós não nos devemos preocupar com os salários, mas sim com a comida. Esta resposta para nós é absurda porque cada um de nós deixou bastante comida em casa e se viemos cá é porque queremos dinheiro para comprar roupa, pagar a escola, comprar sal e outras coisas".

Foi assim que se exprimiram muitos dos agro-pecuários, dizendo que o baixo salário em relação ao custo dos produtos que queriam comprar era um dos problemas principais.

No meio dos trabalhadores que não trabalham no campo, as reivindicações salariais assumem outra forma: de não serem pagos consoante as responsabilidades/tarefas que desempenham. Um chefe de bloco afirmou: "de 1976 até 1979 ganhava 3.100 MT/mês, deste último ano até ao presente ano, recebo 2.000 MT/mês. Em 1981, num determinado mês aumentaram-nos para 4.000 MT/mês e logo no mês a seguir, sem qualquer explicação retiraram-nos aquele salário, isto é, continuam a pagar o que até hoje recebemos. Em Março o Sr. M..... da sede veio prometer-nos um aumento salarial a partir do mês de Abril, até hoje nada foi concretizado."

Alguns dos tractoristas queixam-se que fizeram o curso de tractoristas há dois anos, e desde aí estarem empregados como tractoristas, mas que ainda não receberam a carta de condução e que ainda recebem o salário de um trabalhador agro-pecuário.

Na oficina da U.P. existem casos de trabalhadores que são classificados como ajudantes-mecânicos mas, de facto, assumem a responsabilidade de mecânico; outro caso de ser classificado como mecânico mas de receber apenas o salário de ajudante.

A lentidão de resolução das reclamações apresentadas, seja por esclarecimento ou por cumprimento das promessas feitas, gera desconfiança, descontentamento, criando atitudes tal como ser melhor procurar outro serviço, se possível. Acerca disto, um dos tractoristas disse: "nós ainda não temos carta de condução e pode acontecer que queiramos sair do CAIA para arranjar um outro patrão e empregarmo-nos como tractoristas, mas eles exigem carta de condução e nós não temos e queremos trabalhar".

Férias e Descanso

Em relação à questão de descanso e férias - outro assunto de debate quente "aqui, nós não temos domingos", é a posição proferida pela direcção da empresa, exprimindo um certo orgulho que nesta empresa se segue esta prática, no interesse de cumprir as metas. "Domingo não é realmente voluntário porque temos falta de força de trabalho". Contudo, um dos Chefes de Pelotão expôs a posição dos trabalhadores agro-pecuários da seguinte forma:

"A fuga dos trabalhadores não é motivada pela alimentação. As principais causas de fuga são a falta de tempo de descanso e salários baixos. Não temos descanso. Desde que o trabalhador entra na empresa trabalha consecutivamente sem nenhum dia de descanso. Isto motiva a fuga como única alternativa para o descanso."

Outros trabalhadores não prevêem descansar nas férias, a sua reclamação repete-se assim:

"Não há férias. Quando alguém quer construir uma casa não é possível. É preciso empregar alguém para construir a casa da sua família e o vencimento não é suficiente".

Ao nível da direcção da empresa explicam que não há financiamento bancário para "pagamento de férias aos trabalhadores agro-pecuários não abrangidos por uma legislação específica". Contudo, para a campanha 1981/82, o director do banco (BPD - Distrito de Angónia) aprovou o financiamento de férias a uns trabalhadores mais antigos.

Esta decisão em si, não resolve a confusão que circula à volta desta questão das férias. Três tractoristas empregues no CAIA há seis, três, dois anos, respectivamente, **relataram o seguinte:**

"O chefe de bloco programou pela primeira vez férias para nós, tractoristas, a partir de Março; no entanto, o chefe de produção proibiu gozarmos as férias que nunca tivemos, porque estamos no tempo da lavoura. No entanto, os mecânicos já estão à gozar férias, bastou fazer um requerimento".

A questão das férias é mais uma área de indecisão e confusão, que acaba com os trabalhadores a não verem o seu futuro ligado àquela empresa, e que compromete a produção e a produtividade.

Não ter férias planificadas significa que os trabalhadores desistam de trabalhar quando lhes convém. Não ter dias de descanso programados conduz a arranjos informais baseados em relações de amizade e de privilégio. Por exemplo, os guardas dos sub-blocos disseram "conseguimos arranjar, de vez em quando um fim de semana pago... deixamos os nossos cartões e recebemos por estes dias."

A política de distribuição da terra e meios de produção aos trabalhadores do CAIA

Sair da empresa pode ser por duas vias; procurar outro emprego semelhante num outro local de trabalho, ou estabelecer a sua produção agrícola de maneira a torná-la na sua actividade principal. Facilita a segunda via, da política da empresa em relação ao aprovisionamento de factores de produção, e do usufruto da terra da empresa por alguns trabalhadores. Por exemplo,

- Um trabalhador das oficinas comprou dois sacos de adubo em Março de 1982, prevendo o seu uso em terras que pediu emprestadas no CAIA;
- Um ajudante-lectricista no ano passado cultivou terras que o CAIA não chegou a cultivar;
- na companhia passada, um trabalhador agro-pecuário, cujo pai é mecânico, teve 5 ha das suas parcelas familiares preparadas pelos tractores da empresa;
- em Novembro de 1981, um apontador recebeu dois sacos de adubo depois de ter inscrito o seu nome numa lista na sede do CAIA. Disse que pediu 4 sacos e recebeu dois.

Quanto a estes pontos, a prática da empresa de momento é informal, havendo uns trabalhadores 'privilegiados' e 'favorecidos'. A prática não é consistente e não está enquadrada num pensamento de 'transformação' da força de trabalho. O ex-colono Rodrigues, vendia adubo aos trabalhadores e ao sector familiar da zona, assim também o CAIA vende o adubo 'velho'. Assim para os trabalhadores do CAIA, o período de trabalho na empresa prepara o regresso para a agricultura familiar ou a entrada na agricultura privada. Não se forma uma classe operária no campo.

Alternativa

Constata-se que nesta primeira fase pós-independência, as condições materiais de vida na empresa e a condição de semi-proletarização têm sido reforçadas pelas práticas em vigor. Embora não se possa criar imediatamente as condições de estabilização de todos os trabalhadores há passos que se podem seguir desde já nas seguintes áreas:

-- Alojamento

Viu-se de momento que a maior parte dos trabalhadores agro-pecuários estão albergados em grupos de vinte pessoas em cabanas de pau-a-pique maticadas com portas de capim.

O chefe de Departamento de Obras esclareceu que não foram eles que construíram estas casas, antes são o resultado de grupos de cinco ou seis trabalhadores que se juntaram. Uma expansão enorme do Departamento de Obras não parece pois a melhor solução, a alternativa mais viável, nesta fase, que vai ao encontro de uma oferta de trabalho ainda irregular ao longo do ano, será a organização da construção a nível de cada U.P. Organizar a produção de tijolos nos sub-blocos, o mais perto possível do local de construção, e seriam os próprios trabalhadores agro-pecuários que os produziram, em vez de serem dispensados quando acaba a colheita.

- Alimentação e abastecimento

O abastecimento deve deixar de ser uma forma mascarada do salário. As refeições fornecidas aos trabalhadores devem ser descontadas nos salários, aos que realmente as comem. Os trabalhadores casados vivendo com as suas famílias devem ter direito a comprar uma quota mensal de abastecimento, possivelmente através de uma cooperativa de consumo. Claro que será necessário um ajustamento de salários para garantir que estas mudanças resultem na melhoria do nível de vida dos trabalhadores.

- Férias

Quanto às férias, os trabalhadores têm conhecimento que o novo Governo publicou uma legislação dos direitos dos trabalhadores, que prevê que os trabalhadores permanentes tenham um mês de férias por ano. O facto que este direito não é posto em prática é uma fonte de insatisfação que poderia ser facilmente resolvida. Implica que o CAIA tenha melhores registos dos trabalhadores; é uma exigência positiva para o início do processo de registo de informações que permita o conhecimento da força de trabalho e as suas habilitações necessárias para um plano de formação interna da empresa.

- Distribuição de parcelas para o cultivo familiar

Constata-se desde logo, que há uma distribuição informal para alguns dos trabalhadores. Para residir em permanência no CAIA, os trabalhadores devem requerer parcelas. A sua distribuição não devia ser com base em cunhos e privilégios, mas antes, numa decisão política tomada a partir da qual haja uma distribuição planificada de parcelas segundo o número de pessoas no agregado familiar.

- Distribuição de factores de produção

Quanto à venda dos factores de produção, viu-se que a prática corrente é a de solicitar que os trabalhadores que queiram adubos se devem inscrever numa lista. A sede da empresa recebe estes pedidos e mais tarde são concedidos conforme as quantidades disponíveis. O CAIA assim coloca-se na posição de retalhista, e sai fora do esquema planificado para a venda de factores de produção a nível distrital.

Pensa-se que de facto, quaisquer excessos de factores de produção deviam ser entregues à AGRICOM. A nível do distrito existem os registos dos pedidos de factores de produção que foram feitos. No geral, os pedidos são acima do disponível e assim é feito um plano de distribuição. Os produtos que o CAIA devolve deviam também estar sujeitos a uma decisão planificada de prioridades de colocação destes produtos.

Assim se vê que é possível já melhorar a organização da vida dos trabalhadores do CAIA, sem recorrer a apoio externo à empresa. No fundo, porém, este conjunto de propostas só poderá melhorar as condições de vida dos trabalhadores no CAIA se se inserir numa linha de transformação socialista da organização do processo de trabalho que permita acabar com a necessidade de angariar trabalhadores sazonais da agricultura familiar.

VI. A ACTIVIDADE DAS ESTRUTURAS POLITICAS

- | | |
|------------------|---|
| Prática actual : | As Estruturas Politicas não têm tarefas concretas porque não têm orientações sobre os passos a ser realizados na transformação socialista do CAIA |
| Alternativa : | O Partido deve traçar, para as Células e O.D.M.'s do CAIA, a linha a seguir na ofensiva contra a semi-proleterização, dando-lhes tarefas concretas de organização e controlo para a concretização da linha. |

As estruturas politicas no bloco de Mapange, não desempenham um papel activo na transformação socialista da empresa, quer porque não funcionam ou porque se limitam a canalizar os problemas. Transmitem as orientações sobre a produção, do topo para a base; transmitem as reivindicações dos trabalhadores da base para o topo. Por mobilizar entendem discursar e não organizar alternativas concretas. No fundo, esta inactividade não tem as suas raízes na passividade mas antes na ausência duma clara tomada de posição pelo Partido no CAIA relativamente às principais transformações a serem realizadas na empresa. Assim, neste capitulo, trata-se de ver como as estruturas politicas devem assumir uma posição na formação de uma classe operária socialista no CAIA.

A imobilidade actual das estruturas politicas do CAIA

As seguintes citações provêm duma reunião com as estruturas politicas do bloco de Mapange na U.P. Matiasse, em que descreveram as suas actividades.

- Célula do Partido, bloco Mapange, U.P. Matiasse

"Fazemos reuniões às 3^{as} Feiras.

Os assuntos são: falta de sabão, capulanas, mantas. Quando vendem capulanas e sabão nas lojas, só vendem a preços altos e caros.

Não conhecemos "Emulação Socialista".

Não há férias para os trabalhadores agro-pecuários -- o trabalho é do dia 1º de Janeiro até ao dia 1º de Janeiro, sem férias, nem é pago o correspondente em dinheiro.

Há o problema dos salários dos tractoristas...

As reuniões são para discutir a responsabilidade de aumentar a disciplina e manter boas relações com os trabalhadores."

A Célula do Partido informa a direcção da Unidade de Produção que depois contacta com as estruturas da empresa (sede). Quanto à participação da Célula do Partido nas discussões da direcção da U.P., os membros da Célula do bloco de Mapange responderam:

"É necessário andar antes de correr".

- Mobilizador político

Paulo Xavier, membro do Partido, fez o Curso de Mobilizadores promovido pelo Secretário Provincial de Trabalho em Outubro de 1981. Foi o único membro do Partido de Mapange que sabia ler, falar e compreender português e assimilar as orientações do Partido. Respondendo ao que compreende como as suas tarefas no bloco, disse:

"Mobilização de mão-de-obra. Implica consciencialização dos trabalhadores, explicar-lhes a importância dos produtos. Se há dificuldades com as metas da colheita, quando os trabalhadores não chegam, vou falar com o chefe do bloco, que vai para o Secretário da população (do círculo), que vai para a população, que vem."

- O.J.M., bloco Mapange, U.P. Matiasse

"A OJM foi formada em 18.3.82 e ainda não está bem desenvolvida. Tem muitos desportistas. O futebol - existiu no ano passado, todás as semanas, mas os jogadores nem sempre tinham uma bola ... e não têm domingos".

(Nota - os trabalhadores agro-pecuários trabalham no domingo).

- O.M.M., bloco Mapange, U.P. Matiasse

"O bloco Mapange tem dois membros, Abílio Leão tem 4, e Dias tem 6. No bloco Dias, elas organizaram o trabalho da colheita e pediram uma machamba só da OMM para semear. Elas não são trabalhadoras do CAIA, elas são as mulheres dos trabalhadores".

- Os Conselhos de Produção

"Não havia antes, foi criado em Julho '81 e desde então até agora só se reuniram uma vez. São 6 elementos, neste é outros blocos. A sede distrital veio oficializar os C.P.U.P. Os trabalhadores não conhecem os C.P.U.P., só de nome."

Nas intervenções durante a reunião, os membros do Partido das O.D.M.'s, salientaram que nenhum deles serve como interveniente na organização da produção: a Célula transmite as preocupações, a OJM organiza o desporto, e uns membros da OMM organizam uma machamba, os CPUP's não operam e a sua existência é até desconhecida,

A característica que domina é de inactividade. Paulo Xavier, o mobilizador, no dia a seguir a esta reunião com as estruturas políticas do bloco de Mapange, disse:

"Até ontem desconhecia os Conselhos de Produção, que desconhecem as suas tarefas e eu próprio desconheço as tarefas dos CPUP's. Só ontem conheci a existência dos membros da OJM embora dissessem que reúnem todas as semanas."

Formação por Mandato

As estruturas políticas do CAIA não agem, em parte porque nunca lhes foram dadas tarefas reais sobre a vida da empresa. Formaram-se pela nomeação de um devido número de elementos; existem porque devem existir. Um exemplo flagrante é o processo de formação dos Conselhos de Produção.

Em 1978, houve a primeira tentativa de organizar os Conselhos de Produção: todos os blocos deviam eleger um responsável e também outros membros. Hoje nem se lembram deste processo no bloco de Mapange. Em 1980, houve uma segunda tentativa: dois responsáveis andaram de bloco em bloco, para escolherem novos elementos a ser propostos para os Conselhos de Produção. Mas também os novos Conselhos não funcionaram: "todos os Secretários propostos ou roubaram ou são comprometidos (segundo o director do CAIA)"; o "Responsável teve problemas nas Finanças, na caixa, e pediu exoneração (segundo o Primeiro Secretário do Circulo)". Em 1982, receberam em Mapange uma orientação da sede do CAIA que nomeava novos elementos para os Conselhos de Produção.

Assim, as raízes das estruturas políticas em Mapange são fracas; não nascem de um pleno engajamento dos trabalhadores na sua eleição, mas antes, por indicação de estruturas de fora. As suas tarefas nunca foram concretizadas, num programa de trabalho próprio. Assemelham-se, na visão dos trabalhadores, às tarefas da direcção da U.P.

Posição Defensiva

Sem base organizada no seio dos trabalhadores e sem claras linhas de actuação na transformação da produção, as estruturas políticas ao nível do bloco não agem para resolver os problemas políticos que surgem na vida da empresa. Dois exemplos, que surgiram durante a nossa estadia no CAIA, foram a reacção dos trabalhadores ao treino político-militar e a organização das contribuições em apoio ao IV CONGRESSO.

Quando a organização do treino político-militar na empresa foi apresentada, numa reunião alargada do Colectivo da Direcção do CAIA, salientou-se a importância de se ver o curso como uma forma de organizar, politicamente e defender militarmente as conquistas da Independência. Explicou-se que o treino ia começar pelos responsáveis que deviam provar a sua capacidade de direcção.

No entanto, ao nível da Célula do Partido em Mapange, não foram bem explicados os objectivos do curso. Resultado: houve fuga de trabalhadores.

Na U.P. Matiasse, na semana a seguir ao início do treino político-militar correram boatos fantásticos; saíram da UP um chefe de brigada com a sua mulher e pelo menos 6 agro-pecuários. (Diziam os trabalhadores: "já não estamos tão apertados no dormitório").

O jovem mobilizador político, explicou o problema da fuga:

"Fugiram porque pensam que vão ser recrutados para a tropa - conclusão tirada da entrada dos "dirigentes" no treino político-militar. "Se fazem isso as estruturas o que é que vão fazer a nós". Os técnicos disseram que pensavam que se ia formar um batalhão aqui. Os jovens fogem porque geralmente vêm cá trabalhar para poder construir a sua casa e para se casar - não querem ir para a tropa."

Os membros do Partido não souberam responder.

Em relação ao desconto para apoio ao IV Congresso, perguntaram às estruturas políticas do bloco Mapange, U.P. Matiasse, como se processava. Responderam:

"No princípio tínhamos orientações no sentido de contribuímos com 50,00 MT (cada membro) e surpreendentemente quando recebemos vimos cortados 300,00 MT a cada trabalhador. Este desconto abrangeu todos os trabalhadores do CAIA, mas sem prévio aviso".

De facto o desconto foi feito apenas em Mapange e nunca foi apurado até à chegada da brigada do C.E.A. Os membros do Partido consideravam injusta a forma do desconto, mas não reagiram. Como observou um deles: "na verdade só falamos quando vêm estruturas de fora, não resolvemos os nossos próprios problemas.

Assim, as estruturas políticas em Mapange, funcionam muito pouco e quando funcionam as suas acções são geralmente defensivas. Como constatou um dos membros da Célula:

"E eu, como membro do Partido FRELIMO, vejo-me numa posição difícil e delicada, porque funciono como para-choques da indignação dos trabalhadores".

Alternativa

Ao longo deste relatório, documentou-se a necessidade do desenvolvimento do CAIA ser dirigido pela linha do Partido FRELIMO. Este processo só se pode realizar se as estruturas políticas, a nível da base, assumam tarefas concretas na transformação da organização da produção. Não se pode manter a oposição entre a política e a produção como afirmam certos quadros do CAIA; nem se pode interpretar a política como forma de mobilizar para a existente organização da produção como fazem actualmente a maior parte dos quadros do Partido.

Para o Partido passar à ofensiva, a nível da base, serão necessárias as seguintes acções:

- A Célula do Partido compete o esclarecimento e concretização da linha política: esclarecer que transformar uma empresa numa entidade estatal não cria em si uma empresa socialista; dar a visão do que será a produção socializada no CAIA e como os membros do Partido devem dinamizar esta transformação. A proposta sobre a distribuição de parcelas de terra aos trabalhadores no Capítulo IV, por exemplo, será o tipo de assunto a ser analisado pela Célula.
- Os C.P.U.P.'s não deviam ser concebidos como um canal alternativo de transmissão dos problemas aos trabalhadores - a sua função liga-se intimamente à organização do trabalho, e controle da execução do trabalho. Viu-se que para certos casos, o controlo administrativo através de papéis é ineficaz e dos tractores sem conta-quilómetros, por exemplo. É a organização do controlo efectuado pelos trabalhadores que suprimirá esta situação.
- A O.J.M., é a juventude que começa o seu trabalho assalariado como fruto do acesso à escolarização que não lhes foi possibilitada antes de 1974. Contudo, a maioria dos trabalhadores agro-pecuários são analfabetos e por esta razão se vê que a OJM tem um papel especial a desempenhar para enquadrar jovens na alfabetização e no ensino técnico. Serão pessoas chaves nos programas de formação interna que foram propostos no capítulo anterior.
- A O.M.M., realiza as suas tarefas de consciencialização através da participação na planificação da construção de alojamento e da distribuição de parcelas para o cultivo, etc.

A activação das estruturas políticas, o engajamento dos trabalhadores, a real participação deles na elaboração, implementação e controlo do plano, é tão necessário como as condições materiais para quebrar a alienação existente no trabalhador, que se traduz (numa atitude perante a empresa) pela utilização de "nós" e "eles".

CONCLUSÃO

Da semi-proletarização à construção de um Sector Estatal Agrário Socialista

A organização interna do CAIA, evidencia hoje, uma das características de uma empresa agrícola enraizada numa estrutura de semi-proletarização: o recurso à mão-de-obra sazonal, o afastamento dos trabalhadores do controlo do seu trabalho; a fraca qualificação de trabalho, condições mínimas de alojamento e gestão individualizada. Estes não são apenas problemas humanos dos trabalhadores, mas também contribuem para os fracos resultados de produção da empresa. Uma estrutura de semi-proletarização não se compatibiliza com a organização de uma economia socialista planificada e centralizada.

A organização do CAIA está ainda marcada pela estrutura capitalista de classe, herdada do colonialismo, o que em si, não significa uma derrota: a socialização da produção é um processo de transformação que apenas se inicia e não acaba, com a nacionalização. Mas desde a sua formação, o CAIA não tem conseguido colocar-se numa posição de avanço para uma produção realmente planificada.

A larga distância entre a planificação formal e a direcção real do processo de trabalho resulta do facto que o próprio processo de planificação não é organizado de modo que sirva como instrumento de transformação para uma mais produtiva organização do trabalho agrário e para a organização da classe operária no campo. A metodologia actual de planificação conta stocks e define metas quantitativas; daí se deduz as necessidades da força de trabalho.

A planificação não agarra a organização qualitativa do processo de trabalho, não dirige deliberadamente o processo de transformação da produção, não contribui para construir uma classe operária no campo a partir dos trabalhadores existentes.

Assim os problemas do CAIA resultam não só da organização interna da empresa mas também da organização da planificação ao nível das estruturas nacionais.

Para avançar é preciso pois, que se planifique a transformação, a socialização da actual organização da produção numa empresa estatal tal como o CAIA. Para isso é necessário que o Partido, dirija o processo de planificação, que as estruturas políticas a nível da empresa assumam um papel activo na planificação, e sobretudo no controle do plano. O trabalho político deixará de ter como objectivo principal mobilizar os trabalhadores para produzir mais dentro da actual organização da produção do CAIA; será mobilizar e organizar os trabalhadores para transformarem em moldes socialistas, a actual organização do seu trabalho. Assim se produz mais e melhor. Assim se constroi uma classe operária no campo.

CEA Relatório No. 83/1

Preço (Alunos do CEA) 150,00 MT

Preço (Outras pessoas) 210,00 MT

Tiragem: 500 exemplares

Exemplar No.: 226

Catálogo:

Universidade Eduardo Mondlane. Centro de
Estudos Africanos.

Organizar os trabalhadores nas
machambas estatais: o caso do C.A.I.L./
Centro de Estudos Africanos. - [Maputo]:
Centro de Estudos Africanos, 1983.

56 p.; quadros. (CEA Relatório
No. 83/1)

CEA Relatório No. 83/1

Preço (Alunos do CEA) 150,00 MT

Preço (Outras pessoas) 210,00 MT

Tiragem: 500 exemplares

Exemplar No.: 226

Catálogo:

Universidade Eduardo Mondlane. Centro de
Estudos Africanos.

Organizar os trabalhadores nas
machambas estatais: o caso do C.A.I.L./
Centro de Estudos Africanos. - [Maputo]:
Centro de Estudos Africanos, 1983.

56 p.; quadros. (CEA Relatório
No. 83/1)