

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Concentração

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E RECURSOS HUMANOS

TESE

**O PAPEL DOS VALORES E CRENÇAS AFRICANAS NO TEMPO DE
TRABALHO CIRCULAR, NAS ESTRATÉGIAS, NA NEGOCIAÇÃO DAS
DIFERENÇAS ENTRE OPERÁRIOS E DIRIGENTES NO CORREDOR DE
MAPUTO**

MARIA ANTÓNIA ROCHA DA FONSECA LOPES

Porto Alegre
2000

AGRADECIMENTOS

Ao CNPQ, pelo Programa de Bolsa Convênio PEC que possibilitou as condições materiais para o sucesso do meu trabalho.

À minha turma de Doutorado 1997 “gansos” e “gansos agregados” que com camaradagem, amor e solidariedade, ajudaram a superar os rituais de passagem vividos no curso: Jorge Audy, Suzana Tolfo, Silvia Generali, Marcelo Perin, Claudia Bitencourt , Gabriela Ferreira, Luis Villwock e Cristiane Pizzuti dos Santos.

Aos meus orientadores os Professores Dr^a. Valmiria Carolina Piccinini e Dr. Luis Roque Klering do PPGA/UFRGS pela confiança e apoio amigo.

À professora Dr^a. Moema Miranda de Siqueira do CEPEAD/UFGM pela dedicação, apoio, amizade e incentivo desde os ensaios iniciais do meu trabalho.

Ao apoio e confiança do Professor Dr. Roberto Fachin do PPGA/UFRGS.

Aos professores Dr^a Marília Morosini e Dr. Carlos Steil pelas sugestões na apresentação do projecto.

Aos professores Dr. Jean François Chanlat da *École de Hautes Études Commerciales de Montreal*, Canadá e Dr. José Fialho Feliciano do *Instituto Superior de Gestão e Ciências do Trabalho* da Universidade Técnica de Lisboa pelas leituras sugeridas.

Aos funcionários da Biblioteca e Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e aos funcionários da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, principalmente José Amone, Carolina Chirindza e Ernesto Piedoso, pelo apoio amigo em todos os momentos.

Aos amigos Eduardo Givá Calane e Arlete da Silva Calane pela dedicação de dois anos de envio do jornal electrónico Metical e por todo o apoio recebido.

Ao apoio do sociólogo dr. Eugénio Macamo com quem discuti a primeira versão das conclusões em Maputo.

Pelo apoio do dr. Carlos Luís dos Santos Honwana na revisão e tradução de termos usados das línguas moçambicanas para o *rhonga*.

Á minha amiga Esperança Bias e actual Vice-Ministra dos Recursos Minerais pelo apoio incondicional e abertura de portas para a pesquisa de campo.

Ao apoio incondicional e amizade das amigas Maria José Abranches Costa, Alice Silva e Tereza Elvira Gonçalves.

Ao apoio paciente nas leituras e correcção do texto final da minha amiga mineira e ex-colega da turma do Mestrado do CMA 1990: Maria Adelaide Faria Chagas Ribeiro.

A todos os amigos, colegas e professores que me apoiaram, cada um do seu modo, a vencer dificuldades, acentuando o carinho e amizade das irmãs do Pensionato Santa Tereza de Jesus em Porto Alegre.

SUMÁRIO

	Agradecimentos gerais	01
	Agradecimentos Família	
	Sumário	
	Lista de Quadros	
	Lista de Siglas	
	Resumo	
	Abstract	
	Glossário	
	INTRODUÇÃO	01
1	Sobre a autora e o tema escolhido para a pesquisa	01
2	O problema e objectivos da pesquisa	09
2.1	Os objectivos específicos pretendidos	10
2.2	Questões norteadoras do trabalho	11
3	Justificativa da pesquisa	12
4	Desenvolvimento do trabalho	14
5	O diálogo necessário entre instâncias de poder	17
CAPÍTULO 1	DA ADMINISTRAÇÃO PORTUGUESA À INDEPENDÊNCIA DE MOÇAMBIQUE: OS DILEMAS POLÍTICOS SOCIOCULTURAIS E ECONÓMICOS DUM PAÍS EM CONSTRUÇÃO	21
1.1.	A construção do país em meio a uma série de paradoxos	22
1.1.1	O desenvolvimento e contextualização dos dilemas	23
1.1.2	A visão dos paradoxos presentes no corpo social	24
1.1.3	O código escrito na formação das novas lideranças e a tradição oral	26
1.2.	A economia no período da administração colonial portuguesa	28
1.2.1	A estrutura agrária no período colonial	29
1.2.2	A indústria no período colonial	31
1.2.3	As convulsões sofridas na economia no pós-independência	33
1.2.4	A crise da indústria transformadora no pós-independência	35
1.2.5	Nova estratégia de desenvolvimento industrial	35
1.3	A política agrícola e o desenvolvimento rural: reconsiderações da estratégia agrária em Moçambique	36
1.3.1	O decréscimo da produção agrícola	37
1.3.2	A resistência camponesa, a autoridade tradicional e diferenciação	39
1.4	Perspectivas de desenvolvimento em Moçambique: o papel do Corredor de Desenvolvimento de Maputo	40
CAPÍTULO 2	O TEMPO DE TRABALHO EM MOÇAMBIQUE À LUZ DAS SUAS TRADIÇÕES CULTURAIS E RELIGIOSAS	43
2.1	O tempo e seus diferentes sentidos	43

2.2	O eurocentrismo e a cultura africana: a problemática do tempo e espaço	45
2.3	Para uma metodologia do tempo de trabalho	49
2.4	Uma proposta de dois paradigmas do trabalho: paradigma quantitativo do tempo de trabalho e o paradigma cíclico qualitativo	50
	2.4.1 Dois paradigmas do trabalho: limites do paradigma quantitativo do tempo de trabalho	50
	2.4.2 O paradigma cíclico qualitativo	53
2.5	Pressupostos de valor do universo africano e o tempo de trabalho	56
2.6	Significado e características do trabalho em ambiente tradicional africano	58
2.7	Especificidades culturais na sociedade moçambicana	60
2.8	As estratégias económicas e práticas comuns nas actividades produtivas da sociedade doméstica moçambicana	63
	2.8.1 As diferentes actividades produtivas dos thongas nos espaços rurais	63
	2.8.2 Atitudes e desempenhos entre os membros das empresas	65
CAPÍTULO 3	ÉTICA, VALORES E SIGNIFICADO DO TRABALHO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E O TRABALHO FLEXIBILIZADO	68
3.1.	O trabalho e seus significados	69
3.2.	Contexto histórico e a ética do trabalho	71
3.3.	A promoção dos valores no seio das organizações	72
3.4	Valores e significado do trabalho nas organizações	76
	3.4.1 O tempo de trabalho, valores e significado do trabalho	77
	3.4.2 As diferentes visões do tempo, o tempo indiferenciado e os valores nas organizações	78
	3.4.3 Incongruências entre os tempos teóricos e a <i>praxis</i> do trabalho, as estratégias dos tempos vividos: a transgressão das regras e os códigos internos	82
	3.4.4 A visão do conflito e as contribuições da corrente crítica nos estudos organizacionais	85
3.5	A organização do trabalho, processo e relações de trabalho, as mudanças tecnológicas e o tempo de trabalho flexibilizado	87
	3.5.1 A organização do trabalho, processo e relações de trabalho	87
	3.5.2 As mudanças tecnológicas e o tempo de trabalho flexibilizado	89

CAPÍTULO 4	A HISTÓRIA DO TRABALHO AFRICANO E AS PARTICULARIDADES MOÇAMBICANAS	95
4.1	Conceito de trabalho	95
4.2.	África, a missão do homem branco e o trabalho forçado	96
4.3.	A administração colonial, o trabalho forçado e transição ao trabalho livre	98
4.4.	4.4.1 As práticas de resistência ao trabalho forçado e a pacificação	100
	4.4.2 A resistência africana	101
	4.4.3 Principais resistências e greves dos trabalhadores do porto	103
4.5	As companhias concessionárias e a gestão da colónia	104
4.6	Estrutura social e movimentos de resistência interna	107
4.7	Formação espontânea da corrente migratória: suas causas principais	108
	4.7.1 Os estímulos à emigração na organização social específica dos <i>thongas</i>	109
	4.7.2 A divisão do trabalho por sexos	110
	4.7.3 Os direitos à terra	110
	4.7.4 Uma conjugação de factores na explicação do trabalho migratório	112
	4.7.5 O significado económico do <i>lovolo</i> na sociedade camponesa moçambicana	113
	4.7.6 O costume da poligamia entre os <i>thongas</i> como categoria económico-social	114
	4.7.7 A poligamia nos dias de hoje	116
CAPÍTULO 5	OS REFLEXOS DA TRADIÇÃO ORAL E DO IMAGINÁRIO ÉTNICO NO DESEMPENHO DE DIRIGENTES DE EMPRESAS EM MOÇAMBIQUE	120
5.1	A transição entre o velho e o novo modelo	120
5.2	O modelo de dirigente criado pela Frelimo	123
5.3	Sobre a teoria do conhecimento africano: mito ou realidade?	125
5.4	O surgimento duma certa “homogeneidade” no desempenho dos dirigentes empresariais	128
5.5	A dualidade da economia, dilemas da tradição <i>versus</i>	
5.6	modernidade, a religiosidade e a magia como sustentação do imaginário étnico dos moçambicanos	130
5.7	A figura do estrangeiro e o seu papel na cultura empresarial	137
	síntese reflexiva	139
CAPITULO 6.	METODOLOGIA	142
6.1	À guisa de introdução	142
6.2	Pesquisa qualitativa	142
	6.2.1 Construindo o desenho da pesquisa	143

	6.2.2 Aspectos a considerar no estudo etnográfico e o papel do pesquisador	144
	6.2.3 A pesquisa qualitativa, principais estratégias e justificativa de pesquisa	146
	A) A estratégia global	146
	B) Decisões acerca da estratégia	148
	6.2.4 O local e a selecção de uma amostra	149
6.3	A metodologia desta pesquisa	150
6.4	Entrevistas com empresários	152
6.5	A elaboração de instrumentos de pesquisa e principais limitações	154
6.6	Entrevistas nos Bairros e na Mozal	157
CAPÍTULO 7	COLETA DE DADOS	164
7.1	A visão dos investidores e dirigentes sobre o empreendimento Corredor de Desenvolvimento de Maputo	164
7.2	Alguns problemas existentes e outros que estão se esboçando	168
7.3	Entrevistas com trabalhadores	170
7.3.1	O trabalho forçado nos antepassados da família e o papel da memória	171
7.3.2	O significado das práticas do <i>lovolo</i> e poligamia na vida actual dos trabalhadores	171
7.3.3	O lugar ocupado pelo tempo de trabalho, entre outros tempos de vida	178
7.3.4	O papel dos rituais aos antepassados	181
7.3.5	A experiência sócio-profissional, a formação e a vida no trabalho actual (jornada, satisfação, apoio e perspectivas)	184
7.3.6	Os <i>milandos</i> (problemas) ou situações que facilitam o conflito entre dirigentes e subordinados	198
7.4	ENTREVISTAS JUNTO AOS EMPRESÁRIOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS, DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES ESTATAIS E SINDICALISTAS	208
7.4.1	Evolução e génese do empresariado moçambicano na Construção Civil	208
7.4.2	A tecnologia, a formação e qualificação da força de trabalho	221
7.4.3	As políticas de Recursos Humanos do projecto como um todo	225
7.4.4	Contextualização e o ambiente no Corredor de Desenvolvimento de Maputo	229
	A) O projecto Mozal na percepção dos dirigentes estrangeiros	229
	B) O projecto Mozal e o Corredor de Desenvolvimento de Maputo na percepção dos sindicalistas	234
7.4.5	A administração das estratégias levadas a cabo pelos operários	

	dos canteiros de obras	242
7.4.6	Reflexões sobre a formação de micro, pequenas e médias empresas	242
CAPÍTULO 8	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	253
8.1.	Junto aos trabalhadores	253
8.2.	Junto aos dirigentes governamentais, empresariais e sindicais	259
8.3.	A visão conjunta dos diferentes protagonistas	264
CAPÍTULO 9	CONCLUSÕES	271
	BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	278
	ANEXOS	

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DOIS PLANOS DE ANÁLISE DO TEMPO E DOIS PARADIGMAS DO TEMPO DE TRABALHO	p.51
QUADRO 2: DIMENSÕES CULTURAIS.....	p.74
QUADRO 3: DUAS VISÕES DIFERENTES DO TEMPO NA VIDA E NO TRABALHO DOS HOMENS	p.79
QUADRO 4: TIPOS DE PESQUISA QUALITATIVA E ESTRATÉGIAS	p.146
QUADRO 5: COMPLEXIDADE DO DESENHO E INTERAÇÃO	p.147
QUADRO 6: DISTRIBUIÇÃO DOS GRUPOS ENTREVISTADOS E SIGLAS...	p.157
QUADRO 7: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM ALGUNS PAÍSES.....	p.243

ABREVIATURAS OU SIGLAS

- ACT- Acordo Colectivo de Trabalho.
- ANC- Congresso Nacional Africano.
- BCM- Banco Comercial de Moçambique.
- BFE- Banco de Fomento do Exterior.
- BIM- Banco Internacional de Moçambique
- BM- Banco Mundial.
- BSTM- Banco Standard Totta de Moçambique.
- CDM- Corredor de Desenvolvimento de Maputo
- CFM- Caminhos de Ferro de Moçambique.
- EMPREMO- Associação dos Empresários de Construção Civil de Moçambique.
- EIA- Estudo de Impacto Ambiental
- FMI- Fundo Monetário Internacional.
- ILO- Organização Internacional do Trabalho.
- INEFP- Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional de Moçambique.
- IRE- Industrial Relations.
- LAM- Linhas Aéreas de Moçambique.
- MT- Ministério do Trabalho de Moçambique.
- MIC- Ministério de Indústria e Comércio.
- OIT- Organização Internacional do Trabalho.
- ONG- Organização Não Governamental.
- PCA- Presidente de Conselho de Administração.
- PODE- Projecto de Desenvolvimento do Empresariado em Moçambique.
- PRE- Programa de Reestruturação produtiva.
- RH- Recursos Humanos.
- SINTICIM- Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Construção Civil, Madeiras e Minas de Moçambique.
- SM- Salário Mínimo.
- TDM- Telecomunicações de Moçambique.
- TSL- Transporte, Assessoria e Serviços Limitada.
- UGC- União Geral de Cooperativas.

GLOSSÁRIO

Batota- termo usado no sentido de simulação.

Black empowerment- é chamada de discriminação positiva e é uma política do governo sul-africano no pós-*apartheid* traduzida na atribuição de quotas de participação aos negros em diversos empreendimentos como forma de adquirirem capacitação e isto refletiu-se nas obras do Corredor de Maputo.

Boer- Sul-africano descendente de holandês

Bookkeeping- usado como sinônimo de guarda-livros e contador.

Bula-bula- conversa fiada.

Cabritismo- esquema de cobrar propina.

Candong- mercado negro

Chapa- meio de transporte de pessoas designado de perua no Brasil.

Chibalo- trabalho forçado.

Canganhiça- malandragem.

Curandeiro (ou nyanga ou médico tradicional)- pessoa especializada no uso de ervas tradicionais e nos segredos de ligação com o sobrenatural podendo fazer a mediação entre os vivos e os mortos.

Dumbanengues- são mercados informais onde se vendem desde produtos de roubo até aos produtos obtidos do comércio ilegal nas fronteiras com África do Sul e Suazilândia, um dos mais famosos é o “ Estrela Vermelha” situado no bairro do Alto-Maé.

Draft- rascunho, ensaio, desenho.

Engonhar- fazer cera.

General Labour- servente.

Copi (chope)- termo escrito em rhonga que designa grupo étnico da província de Inhambane

Interface- fazer a ligação ou intermediação entre os protagonistas do projeto.

IRE manager- gerente de relações industriais.

Know- How- modo de obtenção de conhecimento.

Linkage- projeto em curso de parcerias entre empresários nacionais e estrangeiros objetivando credenciamento dos menos aptos.

Living allowances- ajudas de custo.

Lovolo- compensação em dinheiro ou gêneros entregue pela família do noivo aos pais da noiva e que legitima o casamento pela tradição principalmente entre os grupos étnicos no sul do Save.

Machamba- roça, quinta agrícola ou pequena fazenda.

Machimbombo- um meio de transporte de passageiros.

Mamparra- bom rapaz.

Maningue- muito.

Milando- problema.

Mhamba- cerimônia religiosa ou missa tradicional.

Muphahlu- cerimônia de evocação aos antepassados para mantê-los ao corrente do que se passa na família.

Nyanga- feiticeiro

Over-times- horas extras.

Pahlar- realizar o *muphahlu* ou o ato de evocação aos antepassados feito pelo membro sênior da família.

Rand(s)- moeda sul-africana.

Rhonga- grupo étnico da província de Maputo.

Site manager- gerente local.

Smelter- tipo de lingote de alumínio padronizado.

Tchovando- empurrando.

Translator- tradutor.

Trucks (ou camiões)- caminhões cisternas, supertanques.

XiKwembo- Deus, feitiço, a palavra pode ser conotada como alguém possuído por espíritos maus.

Xiloso- apelido do grupo paterno.

Zulus- o maior grupo étnico da África do Sul.

R E S U M O

A categoria tempo circular ou indiferenciado mostra que o trabalho formal é vivido de acordo com a subjetividade dos seus participantes, com uma multiplicidade de significados e de configurações sempre variáveis. Neste estudo, identificou-se a existência de uma relação entre o tempo circular e as estratégias elaboradas pelos trabalhadores na conquista de uma maior autonomia nos espaços de trabalho. Além disso, observou-se a convivência entre trabalhadores, empresários e dirigentes governamentais e sindicais presentes num projeto de modernização no sul de Moçambique, denominado Corredor de Desenvolvimento de Maputo e constatou-se o modo como é realizada a negociação das diferenças. Realizou-se um levantamento das principais estratégias levadas a cabo por empresários nacionais, estrangeiros, governo e sindicatos na gestão da força de trabalho, formação, qualificação e o uso do tempo nos espaços de trabalho, bem como as perspectivas de desenvolvimento humano trazido por este projeto na região de Maputo. Por enquanto, ainda não foi possível detectar um interesse real dos grupos empresariais e governamentais em delinear caminhos tendentes a encontrar equilíbrios possíveis entre a modernização e a tradição, que sejam compatíveis com a satisfação das necessidades, valores e crenças e o respeito ao imaginário dos grupos envolvidos na construção da modernização tecnológica do país. Parecem evidentes estratégias em que a responsabilidade social está ausente e a estratégia de abertura das Zonas Francas Industriais ao investimento externo carece de uma verdadeira negociação entre “parceiros” em que sejam distribuídas de forma equitativa as vantagens e desvantagens inerentes aos projetos de industrialização a serem implantados localmente. Os testemunhos obtidos junto dos protagonistas moçambicanos expressaram uma grande frustração e desencantamento quanto a resultados que possam vir a ser promissores para as populações, trabalhadores e empresários nacionais do projeto em curso.

Portanto, este projeto mostra ser um processo exógeno introduzido à revelia de seus principais protagonistas nesta fase de implantação em território moçambicano e onde os aspectos culturais foram desrespeitados, além de serem usados como estratégia para tirar vantagens adicionais.

ABSTRACT

The category circular time show that the formal work is lived in agreement with the participants' subjectivity, with a multiplicity of meanings and of configurations always variables. In this study, we settled down a relationship among the circular time and the strategies elaborated by the workers in the conquest of a larger autonomy in the work spaces. Besides, the coexistence was observed among workers, managers and government leaders and you investigate presents in a modernisation project in the South of Mozambique, denominated Maputo Development Corridor of and the way was verified as the negotiation of the differences is accomplished. It took place a rising of the main taken strategies the cable for national managers, foreigners, government and unions in the work management, formation, qualification and the use of the time in the work spaces, as well as the perspectives of human development brought by this project in the Maputo region.

For while, it was not still possible to detect a real interest of the managerial and government groups in delineating roads to find possible balances among the modernisation and the tradition, that are compatible with the satisfaction of the needs, values and faiths.

The respect to the imaginary of the groups involved in the construction of the country's technological modernisation. They seem evident strategies in that the social responsibility is absent and the opening strategy of the Industrial Free Trade Zones to the external investment lacks of a true negotiation among "partners". Were the advantages and inherent disadvantages are distributed to the industrialisation projects that are been implanted locally. The obtained testimonies expressed a great frustration with relationship to the promising results for the populations and national managers of this project in course.

Therefore, this project shows to be exogenous as process introduced to the its main protagonists' agreement in this phase in mozambican territory and where the cultural aspects were no respected, besides they be used as strategy to get additional advantages.

1. INTRODUÇÃO SOBRE A AUTORA E O TEMA ESCOLHIDO PARA A PESQUISA

1.1. Breve história pessoal

A autora vive em Moçambique desde criança. Seu pai foi mais um dos muitos imigrantes que procurou nesta antiga colónia portuguesa uma forma de melhoria de vida e mais liberdade política. Os estudos secundários e universitários foram realizados na antiga Lourenço Marques. Logo após a independência de Moçambique, de 1975 a 1983, leccionou no ensino secundário até 1983 e participou na Comissão de Apoio Pedagógico Nacional. Depois que terminou o Bacharelato em Economia, trabalhou durante dois anos no Departamento de Produção da Secretaria do Ensino Técnico e Profissional. Durante a guerra, realizou viagens por todo o país nos anos de 1984 e 1985 e foi-se apercebendo, nos trabalhos realizados nas empresas agrárias, que havia um enorme distanciamento entre os planeadores de Maputo e a gestão da economia rural. No trabalho diário com os trabalhadores e colegas, aprendeu um pouco da riqueza cultural e da complexidade dos seus distintos grupos étnicos. As suas perplexidades aumentaram e foram gradualmente formulando parte dos seus questionamentos sobre a tentativa de homogeneidade cultural pretendida e as tensões político culturais vividas por aplicação dos grandes planos de desenvolvimento económico tremendamente desligados do país real. Em 1986, saiu da Secretaria de Estado e ingressou na Universidade Eduardo Mondlane, como assistente estagiária, no departamento de Gestão de Empresas. Aí continuou sua formação, concluiu a licenciatura em Gestão de Empresas e realizou pesquisa em gestão financeira de empresas do ramo industrial. Em 1990, deslocou-se ao Brasil, onde realizou o Mestrado em Administração na Faculdade de Economia da Universidade Federal de Minas Gerais, até finais de 1992. De regresso ao seu país, pediu licença não-remunerada para acompanhar seus familiares ao Brasil, de 1993 a 1995. Neste período participou como docente na formação de graduandos, cursos de especialização e estudo curricular em administração na UNA, Newton Paiva e PUC-MG. Em meados de 1995, regressou a Moçambique, onde retomou o trabalho na UEM até ao final do ano de 1996. Em março de 1997, deu início ao Doutorado em Administração, no PPGA da Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Durante o curso foi delineando uma abordagem antropocêntrica, em que um estudo interdisciplinar desse uma visão mais ampla das aspirações, espaços de autonomia na jornada, formação e qualificações dos grupos

inseridos em relações de trabalho nas empresas moçambicanas. Após sucessivos exames sobre o ensaio do tema escolhido, passou à fase da pesquisa de campo, tendo em vista formular um estudo etnográfico, baseando-se nos testemunhos de trabalhadores e dirigentes empresariais, em amostras direccionadas a um projecto de modernização que está sendo levado a efeito no Sul de Moçambique. Para tal, deslocou-se a Maputo, capital de Moçambique, de 30 de janeiro a 31 de julho de 2000. Durante este período, além de leccionar, realizou as entrevistas. Após a transcrição, digitação e sistematização dos dados das entrevistas passou à construção do texto etnográfico, por vários meses. Por fim e depois da revisão pelos orientadores, foi completado o ciclo, cuja parte teórica tinha sido apresentada, em 17 de dezembro 1999, no Projecto de Tese.

1.2 O tempo indiferenciado, imaginário e diálogo das diferenças

Do seu trabalho de gestão nas empresas, algumas questões sensibilizaram e levaram a autora a prestar particular atenção a certas formas bem peculiares de comportamento dos trabalhadores africanos no decurso da jornada de trabalho: as pausas para jogar, dançar, dialogar, transgredir as regras, fofocar, camuflar e trabalhar. Era assim que os trabalhadores tentavam ignorar o tempo de trabalho linear trazido em decorrência do trabalho industrial na esteira da colonização.

Na administração de empresas, a gerência preocupa-se com o tempo linear dos relógios *_que mede o ritmo incessante das máquinas_*, enquanto os trabalhadores utilizam os seus conhecimentos do processo de trabalho, dos ciclos de ocorrências para dominar o tempo. A visão do trabalhador, construída por um imaginário étnico, que pode ser traduzido por um espaço de representação, de formas, de imagens, a partir do qual se torna possível conceber os projectos, os desejos, as fantasias, o sonho de construir a si mesmo e ao mundo em articulação com a comunidade étnica de origem. O imaginário só pode existir no simbólico e a construção deste emerge de heranças passadas e actualizadas no presente vivido. A captação deste simbólico reside nas redes de significação construídas e modificadas nas práticas sociais e de trabalho (Freitas, 1997).

Daí as percepções sobre a vida, a aceitação do trabalho formal, como forma de fazer face a uma série de necessidades sociais. Este e suas rotinas vão sofrendo uma reinvenção, em sintonia com os significados atribuídos aos episódios cíclicos, ligados às actividades e daí a circularidade do tempo.

As motivações para o trabalho são criadas pela dimensão racional ligada à

sobrevivência, em estreita relação com o mundo social dos trabalhadores. O trabalho forçado impositivo numa ordem exógena, seguido pelo trabalho industrial durante a colonização, desenvolveu enormes discrepâncias e desajustes na vida dos trabalhadores moçambicanos. A imposição desta ordem organizacional coercitiva, controladora e repressora de potencialidades, foi geradora de oposições e de estratégias de resistência de diferente ordem no tempo e nos espaços organizacionais.

A ideologia por detrás da edificação de empresas em Moçambique, camuflada num discurso civilizador, teve sempre como lema: acumulação de capital com base em salários muito abaixo das necessidades reais da força de trabalho, considerando os trabalhadores como meras máquinas de músculos, desprovidos de identidade e sem qualificação. Além disso, as fortes assimetrias de poder presentes nos locais de trabalho provocavam tensões e conflitos permanentes.

Isto fez emergir uma longa tradição, na relação de comunicação com as gerências de distintas formas de resistência, onde coexistiam combinações de distanciamento, conformação, transgressão e camuflagem, pontuados quase sempre por ambiguidades e contradições.

Estas distintas formas de resistência, desenvolvidas nos espaços de trabalho, quase sempre evidenciavam uma forte sensação de estranheza pelas intensidades, ritmos e tempos cronometrados, coercivamente impostos pelos mecanismos de controle das chefias.

Dentro dos valores e crenças da sociedade tradicional, o tempo de trabalho era percebido como algo que não se subdividia em tarefas fragmentadas e repetitivas e com fins desconhecidos. O trabalho era uma decorrência da vida, as actividades a ele ligadas eram dotadas de significado porque eram concebidas e executadas para atender às necessidades reais do grupo. Não precisavam ser cronometradas, obedeciam aos ritmos e ciclos de crescimento da vida, da natureza, das estações do ano, das chuvas e outros fenómenos climatéricos. Em decorrência disso, os trabalhadores moçambicanos denotam uma indiferença pelo relógio e sentem a necessidade de entremear, na jornada laboral, espaços de recreação, amenizando a passagem do tempo, com episódios do quotidiano, segundo os desejos e criatividade de cada participante.

Deste modo, a proposta pretendida era conhecer melhor, pela pesquisa, os significados construídos sobre o processo produtivo, o modo como o tempo de trabalho é percebido e modificado por grupos de trabalhadores moçambicanos, pela criação de ritmos temporais específicos na execução das tarefas. São estes ritmos temporais que possibilitam desenvolver uma relativa autonomia nos espaços de trabalho, através duma apropriação do tempo em seu

benefício na tentativa de valorização de sua identidade e auto-estima.

Ao mesmo tempo, buscou-se interpretar os mecanismos internos e discursos usados pelas gerências com vista ao consentimento e conformação. Entender também causas e formas de ocorrência e administração das transgressões periódicas ou sistemáticas provocadas pela fuga dos trabalhadores aos controles utilizados.

Em junho de 1998 foi iniciado, no sul de Moçambique, um mega projecto de desenvolvimento integrado da província de Maputo e da região do Transval, que fica no norte da vizinha República Sul-Africana. O projecto pretende a instalação de uma série de indústrias ao longo dum conjunto de vias de escoamento. Estas vias incluem os portos de Maputo e Matola, que se encontram em conexão com três estradas de ferro (Goba, Ressano Garcia, e Limpopo), uma rodovia de 500Km em construção ligando Witbank (África do Sul) a Maputo, passando por Middelburg, Machadodorp, Malelane (África do Sul), Moamba, Machava e Maputo (Moçambique), tendo em vista servir vários empreendimentos económicos novos e melhorar o escoamento dos já existentes, no âmbito dos sectores de minas, indústria, turismo, casinos e empreendimentos diversos na agricultura. A realização dum projecto desta dimensão, além de englobar vultosos recursos, visa promover um crescimento económico na região, pois será acompanhada da criação de novos postos de trabalho para um grande número de trabalhadores nacionais e estrangeiros com diferentes qualificações, experiências e valores. Embora possa potencializar a criação de negócios e empreendimentos futuros para os empresários moçambicanos, até o momento estes têm tido um papel meramente secundário no Corredor.

Foram tomados como universo de análise trabalhadores e dirigentes do Corredor de Maputo, e foram escolhidas algumas amostras no canteiro de obras. Considerou-se de enorme relevância conhecer, avaliar, comparar e analisar os resultados desta convivência constituída pelo entrecruzar de culturas, de investimentos externos, pelo fomento de novas actividades produtivas e pela gestão duma força de trabalho estratificada em diferentes origens e valores culturais. Tais protagonistas, culturalmente e individualmente diferenciados precisam entabular diálogos, estabelecer escolhas e desenvolver plataformas de cooperação, para que possa existir satisfação no processo produtivo, durante o tempo vivido nos espaços comuns de trabalho.

A escolha deste empreendimento não foi acidental. No mesmo estão reunidas uma série de condições muito similares aos processos modernizadores experimentados num passado recente e que mantiveram a dependência do país e elevaram ainda mais a dívida externa.

Contudo, algumas diferenças também são evidentes. É uma proposta financiada pelo

Banco Mundial em regime de parcerias regionais, estatais e públicas; os empresários nacionais participam em todos os sectores (em contratos terceirizados), os operários da construção e uma pequena parte do pessoal qualificado é moçambicano, os principais empreiteiros são sul-africanos, mas participam empresários de várias nacionalidades e alguns dos recursos minerais e energéticos são internos.

A imposição deste desenvolvimento exógeno visa: o escoamento dos produtos sul-africanos, e a exportação proveniente das fábricas de fosfatos de ferro e lingotes de alumínio. Contudo já mostra parcerias, qualificações e um forte impulso de reequipamento e modernização das infra-estruturas existentes nos transportes e comunicações do país. Para fins desta pesquisa está presente a diferenciação cultural, as trocas, as negociações trabalhistas, os conflitos, a formação de resistências, os prejuízos ambientais, os ajustamentos entre dois universos, onde algumas convergências e diálogos podem existir.

Estudar a modernização tecnológica trazida de fora implica empreender uma análise multifacetada, que não é o objectivo neste trabalho. No entanto, algumas questões com base na observação empírica podem servir de alerta sobre riscos presentes, impacto sobre as comunidades, no ambiente e sobre os trabalhadores das obras.

A possibilidade de clarificar as noções de diferença cultural, a compreensão das diferenças e o respeito pelas identidades pode ser iluminada pelas reflexões de Burbules & Rice (1993) sobre este tema. Elas entendem que as diferenças e similaridades entre as pessoas ou grupos podem ser vistas como estando em permanente interacção mútua. Assim, importa, em cada situação vivida, descortinar se está presente um elemento cultural particular, como um significante de diferença ou de similaridade ou, se diante, de um julgamento dinâmico e contextualizado. Contudo, não se pode negar ou minimizar a existência de diferenças e os profundos conflitos e incompreensões a elas ligados.

Após estas considerações, surge o questionamento se vale a pena o diálogo entre as diferenças? E é ele possível? Segundo Burbules & Rice (1993) três áreas de benefício potencial podem ser alcançadas a partir de um diálogo entre as diferenças.

1) Dado que a identificação grupal é um elemento na formação da identidade pessoal, o primeiro benefício daí decorrente será o de tornar cada identidade mais flexível, autónoma e estável, na medida em que se reconhece o eu como um elemento de várias e diferentes comunidades simultaneamente. É claro que podem ocorrer fracassos e até aumentar as tensões, já que a compreensão das diferenças não implica necessariamente acordo, e, em alguns casos, um maior diálogo tornará os conflitos grupais ainda mais aparentes. Não há nenhuma razão, entretanto, para pressupor esse resultado e os muitos casos nos quais as

comunidades de interesse podem ser temporariamente identificadas servem para contrabalançá-lo.

- 2) Em segundo lugar, numa perspectiva antropológica do próprio grupo, este tende a realçar as formas pelas quais os significados culturais são internamente construídos, situados em redes de significação que fazem sentido pleno apenas para iniciados no interior daquele sistema. Para Burbules & Rice (1993, p.189), esta perspectiva:

(...) fortalece nossa sensibilidade à diversidade das culturas humanas e à forma como a “mesma” coisa pode parecer diferente e ser sentida de forma diferente por membros de diferentes grupos culturais. Ela nos prepara para a possibilidade de uma incompreensão radical e nos torna extremamente humildes e cautelosos quanto a impor um quadro interpretativo de um grupo sobre outro. Finalmente, se o erro for inevitável, que erremos na direcção de creditar e respeitar a autocompreensão de um grupo quando ela conflita de forma séria com a nossa própria – especialmente quando estivermos lidando com um grupo já em desvantagem na relação comunicativa.

Como indivíduos e como grupos, pode-se alargar e enriquecer a autocompreensão, vendo as crenças, os valores e acções a partir de um ponto de vista novo. Isto não exige adoptar o ponto de vista do outro ou deixar que ele se sobreponha, mas significa realçar o valor de adoptar uma perspectiva antropológica a um quadro mais lato de compreensão.

- 3) Em terceiro lugar, a própria actividade de buscar e manter o diálogo entre as diferenças pode fortalecer atitudes e práticas de comunicação de maior amplitude que ajudem a sustentar relações de comunicação mais bem sucedidas com as pessoas, ao longo do tempo. Buscar o diálogo entre as diferenças, mesmo quando ele se torna mais difícil, desenvolve a tolerância, paciência e boa vontade para ouvir. O diálogo exige que se reexaminem pressupostos próprios e se comparem com outros distintos; ele torna os indivíduos menos dogmáticos em relação à crença de que a forma como o mundo parece ser para eles, seja a forma como o mundo é.

Que condições positivas tornam possível o diálogo entre as diferenças? Que podem os gestores fazer para promover essas condições? Que se pode esperar, realisticamente, desses encontros comunicativos desenvolvidos nas relações de trabalho, onde as diferenças de poder, valores e crenças são tão acentuadas? Quais as condições para o diálogo funcionar? Elas podem coexistir em espaços e tempos de significações tão diferenciadas ?

Tudo isto vai ser detalhadamente analisado na coleta e análise de dados recolhidos nas entrevistas e nas conclusões deste trabalho.

Entretanto, um ponto de partida poderá ser aquilo que Peter Elbow (1986) designa como “jogo da confiança”. O jogo de confiança implica em adoptar a atitude de que há uma

predisposição a aprender a partir daquilo que o outro tem a dizer e que se deve conceder às afirmações do outro uma plausibilidade provisória com base simplesmente no fato de que aquelas afirmações são sinceramente sustentadas. Essa atitude não impede que se questione a auto-expressão do outro num momento posterior, mas coloca a prioridade no estabelecimento de uma relação comunicativa de confiança e abertura a uma empatia e ao respeito quando as discussões estão no começo.

O diálogo pode também ter a finalidade de criar compreensões parciais, se não o acordo, entre as diferenças. A compreensão completa e a incompreensibilidade total não são as únicas alternativas – na verdade, são ambas raras. Assim, o diálogo pode ter a finalidade de manter a diferença, não de tentar eliminá-la. Burbules & Rice (1993, p. 195) sustentam que uma vez que haja a disposição a uma troca dialógica, vários níveis de entendimentos convergentes ou divergentes podem resultar.

Estes pontos de vista curiosamente já aparecem expressos na teoria clássica de administração nos anos 20, numa contribuição sobre conflito e poder de Mary Parker Follett (1978). O conflito para Follett é um facto da vida. Em vez de ser escondido ou ignorado, deve ser reconhecido e usado a nosso favor; deve ser visto como a legítima expressão das diferenças. Para ela, sem conflito, sem diferença, não há progresso. Em **Creative Experience** ela ressalta que ter medo da diferença é ter medo da própria vida. É possível conceber o conflito não necessariamente como uma devastadora explosão de incompatibilidades, mas como um processo normal pelo qual ocorrem diferenças socialmente valiosas para o enriquecimento de todos.

Ao lidar com o conflito é preciso torná-lo construtivo. Deste modo, Follett adverte contra a dominação, a manipulação ou a conciliação, uma vez que tais abordagens conseguem apenas uma breve trégua; a divergência continuará de forma subjacente e irá, fatalmente, voltar à tona. Ela sugere a integração como a maneira pela qual pode-se lidar mais produtivamente com o conflito, com a diferença. E indica o método pelo qual a integração pode ser obtida; é o de colocar suas cartas na mesa, enfrentar a verdadeira divergência, revelar o conflito, trazer o problema às claras. Diferença deve ser tratada como um problema comum e trabalhado em conjunto para se encontrar uma solução. As próprias partes envolvidas devem encontrar sua própria solução.

Assim, a integração pode ser alcançada através da participação na tomada de decisões, com base no conhecimento funcional que cada parte pode oferecer a um problema. Follett adverte ainda que é ingénuo presumir que a integração é sempre possível. Entretanto, sustenta que é muitas vezes viável e válida a tentativa. Claro que estas considerações não foram

levadas em conta e consideradas demasiado avançadas numa época em que o método taylorista e o fordista eram dominantes nos Estados Unidos e, por conseguinte, os conflitos nem eram admitidos por vigorar a concepção teórica de que os interesses entre trabalho e capital deveriam ser coincidentes.

No universo pesquisado observaram-se uma série de manifestações de diferentes percepções, dos sujeitos pesquisados, e o tipo de conflitos que têm de enfrentar em suas vidas face à coexistência entre os dois tempos: o tempo circular e o tempo linear, diferentes estratégias, diferentes motivações e relações de poder. Algumas plataformas de diálogo têm de ser desenvolvidas tendo em vista aquilo que pode ser solucionado. O que deve ficar claro é que esforço e boa vontade sozinhos podem não ser suficientes; o diálogo pode fracassar. Mas pode-se também tirar lições desse fracasso: uma delas é a de que a persistência não resolve todas as divergências; outra é a de que nem todos os problemas são passíveis de solução, mas podem ser administrados, e que existe um certo nível de ambiguidade e perplexidade que acompanha os esforços de compreensão humana.

Uma comunicação aberta ao diálogo pode reverter e impedir resultados indesejados, quer para as metas impostas pelos gestores do projecto, quer para os trabalhadores inseridos no processo produtivo. Impondo-se como necessária uma busca de meios negociados, em que divergências e convergências sejam respeitadas para se atender aos prazos, padrões produtivos, segurança e satisfação do trabalho.

Portanto, hoje em Moçambique, o Corredor de Maputo constitui um factor extremamente positivo, um símbolo da possibilidade de renascimento da vida económica e talvez um retorno a vestígios dum passado recente que não reconhecia nem negociava conflitos, na gestão e tratamento da força de trabalho. Além disto, representa o significado real da paz, do reinício da actividade sócio-económica até agora impedida devido à guerra civil. A esperança renasce, o aumento do emprego e o avanço da actividade produtiva permite um recomeço da vida. Mas afinal o que é o Corredor de Maputo? Este projecto não se resume à construção de uma auto-estrada unindo o porto de Maputo à cidade de Witbank na África do Sul, facilitando o escoamento de produtos das províncias do nordeste da África do Sul e a movimentação de pessoas e mercadorias no percurso entre as cidades sul-africanas e Maputo. Em teoria, pretende-se que seja bastante mais do que isso.

Os objectivos finais do Corredor não visam apenas acelerar investimentos, fluxos de negócios e a criação de empregos, mas dentro do possível criar um forte impulso ao desenvolvimento, onde se observe uma confluência de reestruturação da economia e dum relacionamento saudável entre os países da região e de suas populações, ou, como o Premier

de Mpumalanga referiu em 6/06/1998, que o Corredor de Maputo é de fato um claro exemplo de Renascença Africana em prática, com o objectivo de juntar os povos num espírito de cooperação para benefício mútuo. Depois do Corredor de Maputo, segundo ele, a vida nunca será a mesma na África Austral (Wonders, 1998). Pode-se dizer que este longo trecho de 500 kms de rodovia em construção tem em vista atingir quatro metas:

- _ a reabilitação de infra-estruturas, encorajar investimentos secundários para que se empreendam projectos ao longo do Corredor, tais como: lojas, hotéis, agricultura, minas, negócios;
- _ maximizar os benefícios sociais do investimento e assegurar a sustentabilidade do meio ambiente e a participação pública.

Durante três anos, cerca de 2 bilhões de randes (300 milhões US\$) serão investidos na reabilitação e construção da auto-estrada e cerca do mesmo montante será despendido na manutenção. A reabilitação e a manutenção da via férrea em Moçambique é feita pelo sector privado na base de concessões. Para minimizar as dificuldades em comunicações ao longo do corredor, uma rede de satélites de *cellfone* foi implementada no sul de Moçambique. Existe de momento uma proposta para a construção de um aeroporto no norte de Nelspruit (África do Sul). Estão previstos investimentos massivos em infra-estruturas no corredor com valores que rondarão cerca de 3,5 bilhões de randes (600 milhões US\$) (na reabilitação de estradas, fronteira, ferrovia e aeroporto (Wonders, 1998).

Em face dos dados apresentados, se pode constatar, a importância fundamental que o Corredor tem para a economia das províncias do norte da vizinha África do Sul e o papel subalterno e periférico que parece estar reservado a Moçambique, em todo o processo até ao momento desenvolvido. Existe uma série de indícios da manutenção da estratégia de dependência e conseqüente subdesenvolvimento.

2. O problema e objectivos da pesquisa

Ao longo do trabalho vai-se atender às recomendações do historiador angolano Fernando Mourão (1997), que na abordagem do continente africano recomenda que se tenha bem presente a necessidade do recurso à história, à religião, à magia, à sociedade como um todo, dando uma atenção especial às suas conexões com o sistema político e o sistema sociocultural. Estes são os pressupostos que devem ser levados em conta, antes de se implementarem programas de desenvolvimento económico.

Os trabalhadores moçambicanos possuem uma visão cosmocentrada do mundo ao seu redor e regem suas actividades por um tempo indiferenciado. Em virtude da imposição

coercitiva do trabalho, foram desenvolvendo mecanismos de resistência, em face da jornada de trabalho com base no tempo linear, não obstante a existência das assimetrias de poder no local de trabalho.

Essas resistências podem ser definidas como estratégias tendentes a ordenar as tarefas por ritmos temporais próprios a fim de obter uma certa autonomia e controle sobre o trabalho, bem como um leque de significados traduzidos em códigos internos compartilhados.

Foi muito interessante avaliar no decorrer da pesquisa de campo o modo como os trabalhadores, empresários nacionais e estrangeiros do projecto se relacionavam no canteiro de obras: na Mozal, nos bairros dos desalojados da fábrica e auto-estrada e nas infra-estruturas que com ela se articulam.

Assim ao elaborar-se o problema de pesquisa pretende-se descobrir:

Quais as formas assumidas por estratégias convivência versus resistência aliadas a formas de acomodação, consentimento ou submissão, as redes de significação construídas, os discursos, as práticas dos diferentes protagonistas_ nos relacionamentos ligados às obras do Corredor de Maputo_ na busca de meios alternativos de superação do tempo de trabalho linear e as diferenças de percepção e de valores na gestão negociada da força de trabalho?

Pode-se então considerar como objectivo geral desta pesquisa:

Identificar como a imersão em diferentes temporalidades leva grupos de trabalho envolvidos na edificação de infra-estruturas do Corredor de Maputo ao ensaio de estratégias de convivência com base em percepções diferenciadas e/ou compartilhadas, traduzidas em repertórios temporais (ritos, códigos internos), construídos nas actividades produtivas, evidenciando o carácter qualitativo do tempo social e a busca de uma relativa autonomia e identidade no trabalho.

2.1 Os objectivos específicos pretendidos:

- Analisar as principais particularidades da tradição africana e da socialização familiar criadoras da visão da circularidade do tempo de trabalho;
- compreender as transformações ocorridas nos valores, crenças e significado do trabalho entre os diferentes protagonistas do Corredor de Maputo e os seus reflexos no tempo de trabalho circular e linear;

- identificar as características do paradigma do tempo circular e sua adequação à pesquisa de campo em Moçambique;
- descobrir os códigos internos utilizados pelos grupos de trabalho nas actividades nos canteiros de obras;
- observar manifestações de transgressão das regras na operação de máquinas nos canteiros de obras, e em outras situações, como forma de ampliar a autonomia;
- avaliar a existência e a eficiência das estratégias de resistência;
- estabelecer relações entre a realidade verificada no Corredor de Maputo e a reestruturação produtiva nas empresas, tendo em vista a flexibilidade do trabalho.

2.2 Questões norteadoras do trabalho

Durante a pesquisa de campo foi constatado que o processo de trabalho é planeado dentro da racionalidade instrumental que visa ordenar, conformar atitudes e desempenhos nos espaços de trabalho, pelo uso intensivo de regras com base no uso do tempo linear. Além disso, devido aos mecanismos de controle à disposição da gerência, esta procura ignorar quase sempre, pelo menos em discurso, qualquer tipo de estratégia tendente a criar espaços de autonomia dos trabalhadores, pois se sente ameaçada.

Para complementar e dar uma visão mais abrangente ao trabalho, procurou-se adicionar alguns questionamentos tendentes a ampliar a compreensão dos grupos que são objecto deste estudo, dar uma maior profundidade às entrevistas e apoiar a reflexão durante e após a pesquisa de campo, focando-se os aspectos seguintes:

- Como foi feita a introdução do trabalho industrial, como foi realizada a “domesticação” do trabalhador moçambicano, a sua socialização profissional e a “adaptação” ao tempo de trabalho linear, com base nas contribuições da área administrativa, económica, antropológica e histórica do trabalho no sul de Moçambique?
- Como se dá a coexistência de diferentes percepções do tempo de trabalho?
- Quais os significados dados pelos trabalhadores aos “repertórios temporais”, “códigos internos” e transgressão das regras ?
- Que valores e lógicas estão presentes no espaço de trabalho e que estratégias são usadas pelos distintos protagonistas?
- Dado que existem assimetrias de poder, entre chefias e trabalhadores, como são negociadas as diferenças e se as estratégias usadas podem favorecer um consentimento

por rotina negociada das divergências, ou por rotina de multiplicação de conflitos?

- Que tipo de percepções, motivações e estratégias existem entre os empresários nacionais e estrangeiros, face ao ambiente sociocultural e económico e as implicações do projecto na região austral?
- Quais as perspectivas reais de qualificação e emprego a médio prazo, na província de Maputo, em vista da modernização tecnológica da região, prometida pelo denominado Corredor de Desenvolvimento de Maputo, instância criada para dar continuidade ao desenvolvimento regional, após o término do projecto de construção de infra-estruturas?

3. Justificativa da pesquisa

No período pós-independência e com o alargamento dos focos de tensão criados pela nova guerra em Moçambique¹, a produção sofreu consideráveis decréscimos, levando a que o mercado fosse completamente ignorado. A partir de 1977, iniciaram-se as “Ofensivas políticas e organizacionais”², realizadas pelo Presidente Samora Machel, que vieram revelar graves problemas em grande parte das empresas, tornando urgente e necessário encontrar alternativas de solução para os mesmos. O leque de problemas era variado: anarquia, sujeira, indisciplina, ignorância de hierarquia, roubos e delapidação do património das empresas e de sua produção em proveito próprio de alguns chefes e de grupos de funcionários ligados a redes de candonga (mercado negro).

A partir de 1980, a intensificação da guerra levou a uma diminuição dos recursos destinados às empresas e estas começaram a produzir abaixo da sua capacidade instalada.

Surgiram as metáforas do Xiconhoca e do Cabrito. O primeiro personagem simbolizava determinados comportamentos condenáveis em relação à sociedade, desde o desinteresse pelo bem-estar colectivo e pelas práticas de sabotagem. Retratava também os membros das empresas que, através de redes de relacionamentos sociais, abasteciam o mercado informal. Para uma grande parte dos membros destas redes, estas eram as únicas formas de sobrevivência. O segundo personagem, “o cabrito”, que se expandiu de forma acentuada, era constituído por burocratas das instituições estatais ou membros das empresas que cobravam propina pela prestação de serviços e fornecimento de bens escassos. Tornou-se muito comum a frase: “o cabrito come onde está amarrado.”

¹ Esta guerra, entre a Renamo e o governo da Frelimo, durou de 1976 a 1992.

² Estas ofensivas levadas a cabo pelo Presidente da República tinham em vista fazer o controle sobre as tarefas planeadas, pelos diferentes sectores económico-sociais.

Ao longo de vinte anos de trabalho em diferentes sectores, a autora foi desenvolvendo uma série de indagações ligadas ao significado do diálogo travado entre a racionalidade instrumental - trazida para África pelo tempo de trabalho linear do Ocidente - e a racionalidade cosmocentrada do trabalhador no universo cultural moçambicano, que assenta na riqueza do seu imaginário étnico e que busca manter sua vitalidade, dignidade, valores e crenças por inteiro. Muitas vezes observava, não sem uma certa emoção, como os cânticos e as danças executadas nos intervalos da jornada de trabalho mantinham os trabalhadores ligados à esperança em dias melhores, nos quais a libertação mostraria uma nova vida que impediria o homem de ser dividido em fragmentos. Era também frequente a ocorrência de focos de conflito entre os gerentes ocidentais e os trabalhadores africanos devido as suas estratégias de resistência e/ou códigos de transgressão.

Nestes conflitos, estavam sempre presentes um misto de tensão e incompreensão, que perpassava por uma enorme dose de ignorância e arrogância, por parte dos empresários estrangeiros, face à pouca relevância atribuída pelo trabalhador africano, ao tempo de trabalho linear, e às formas peculiares de transgressão inventadas para o diluir. Estando em conflito com um meio que lhes era muito hostil, os trabalhadores moçambicanos construíram estratégias de sobrevivência e coexistência com base nas representações do seu universo, em que acreditavam e lhes dava segurança.

Assim, no novo quadro político, económico e social saído da independência, a dimensão cultural aparece com um significado que deve ser compreendido e atendido nos contratos de trabalho formal e psicológico entre os membros da empresa, o Estado, e principalmente com os investidores estrangeiros.

A motivação para este trabalho foi despertada pela convivência e aprendizagem com os trabalhadores rurais da Empresa Agrária do IAC (Chimoio- Moçambique) (1984-1985) que permitiu um diálogo entre as diferenças e uma ligação da teoria com o “saber fazer”, no cálculo de custos das culturas obrigatórias de três campanhas agrícolas e uma compreensão crescente da sua filosofia de vida nas estórias contadas à volta da fogueira e no trabalho diário.

Por fim, resta reafirmar que um trabalho deste tipo é inevitavelmente analítico-descritivo, que busca obter maiores subsídios sobre o tema do “tempo circular”. Tal tema, em ligação com as questões de “estratégia de resistência”, “transgressão de regras” e “códigos internos”, pela busca de autonomia nos espaços de trabalho, pode-se dizer o que disseram “Sócrates, do bem e da virtude; e Agostinho, do tempo: todos nos imaginamos familiarizados com eles, mas somos incapazes de entendê-los de forma clara e satisfatória”(Gianetti, 1998,

p.4).

E parafraseando Gianetti (1998, p. 4) “pior que um simples desconhecimento, contudo, é a ignorância potenciada de uma falsa certeza - o acreditar convicto de quem está seguro de que se sabe o que se desconhece. Uma abertura à dúvida radical _ à possibilidade de que sejamos seriamente enganados sobre nós mesmos e sobre as crenças, paixões e valores que nos governam_ é abrir-se à oportunidade de rever e avançar”.

Esta proposta de estudo pode iluminar questões futuras mais abrangentes, tentando mostrar, nos espaços empresariais, as lutas internas entre grupos com potencialidades diferenciadas, procurando ganhar espaços de autonomia. A apreensão do significado dos conflitos e jogos de poder no crescimento humano das organizações, por detrás dos relatórios formais das empresas.

O estudo também pode vir a apoiar a procura de uma comunicação mais fluida e aberta ao diálogo, em situações de negociação das divergências, tendo como base uma aceitação das diferenças culturais, que pode conduzir a resultados convergentes em certas condições e divergentes noutras tendo presente a tradição africana de dialogar até obter os consensos necessários. Onde políticas e estratégias da gestão da força de trabalho sejam apoiadas em pressupostos de representatividade dos protagonistas presentes e participantes na vida sócio-económica.

4. Desenvolvimento do trabalho

No capítulo um, procura-se fazer uma descrição da forma como foi realizada a exploração e desenvolvimento dos recursos existentes no território desde a administração colonial até aos dias atuais. Faz-se uma descrição dos efeitos conjugados de erros de política económica, da queda dos preços de bens primários, das pragas na agricultura, períodos de seca e o papel da agressão militar externa, que levaram a uma necessidade de se efectivarem profundas alterações, a adesão de Moçambique ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial em 1987, o abandono da economia estatal em favor de uma economia com base em empréstimos e donativos externos, o papel do Corredor de Maputo como estratégia exógena de desenvolvimento e seus reflexos na região sul de Moçambique, o papel das micro, pequenas e médias empresas no contexto da reestruturação produtiva, a fragilidade da classe empresarial e das formas de acumulação do processo capitalista moçambicano.

No capítulo dois, analisa-se o modo como as tradições e valores culturais induzem a uma forma de encarar o tempo e os espaços de trabalho, dentro dum mesmo universo onde ocorrem todos os fenómenos do quotidiano. Logo, o tempo circular ou indiferenciado seria

uma forma de o homem moçambicano se situar no cosmos. Serão abordadas algumas considerações sobre o tempo de trabalho circular diante do tempo de trabalho linear, bem como, uma descrição de alguns estudos etnográficos no âmbito do tempo de trabalho circular e a proposta metodológica.

No capítulo três, mostra-se como são cultivados os valores e crenças nas empresas modernas ocidentais. Nas empresas moçambicanas, os valores dos grupos de trabalhadores africanos ainda estão estreitamente ligados às suas comunidades étnicas e a forma de recriação do tempo de trabalho é feita por meio de narrativas e episódios significativos ocorridos nos espaços de trabalho. É assinalado que na indústria e serviços ocorre um universo de regras, onde todo o tipo de questões práticas são objecto de regulamentação: uso de artefactos técnicos, a qualidade da fabricação, a segurança das pessoas, a autoridade, a competência. Ao mesmo tempo, o cumprimento efectivo das actividades laborais não se acomoda jamais ao respeito absoluto às regras e por isso ocorre a transgressão. Serão ainda analisados os estudos críticos no estudo dos conflitos organizacionais: as assimetrias de poder, a necessidade de autonomia no trabalho, as formas de oposição que conduzem a estratégias de resistência e diferenciação cultural entre grupos.

No capítulo quatro, pretende-se responder a uma das questões colocadas no delineamento inicial realizado neste trabalho, que é o que diz respeito à contextualização histórica do trabalho industrial trazido pela administração colonial, a economia da região austral, em torno do polo mineiro do *rand*, na África do Sul. Assim, faz-se um levantamento de como foi feita a introdução do trabalho industrial, como foi realizada a “domesticação” do trabalhador moçambicano, a sua socialização profissional e a “adaptação” ao tempo de trabalho linear, com base nas contribuições da área administrativa, económica, antropológica e histórica do trabalho no sul de Moçambique.

No capítulo cinco, mostra-se uma proposta de génese das elites empresariais moçambicanas. Assim, afirma-se que não obstante às diferenças étnicas, observa-se no desempenho dos dirigentes, nos processos, nos rituais decisórios, nos símbolos de poder e de *status*, a existência de uma certa convergência de traços e atitudes que traduzem uma certa homogeneidade. Assinala-se que na última década crescem as práticas de rituais dos ciclos de vida, sobretudo os rituais para com os antepassados, talvez como forma de preencher as omissões de mais de uma década de guerra.

Em seguida, no capítulo seis, faz-se uma abordagem da metodologia usada na pesquisa tendo em vista, uma descrição do desenho da pesquisa no Corredor de Maputo. Os principais pontos considerados no *desenho da pesquisa* foram: aspectos do estudo etnográfico e o papel

do pesquisador, a pesquisa qualitativa, as principais estratégias e justificativa da pesquisa, o local e a selecção da amostra, o método de coleta de dados e as principais limitações. Dentro das limitações impostas, as narrativas foram colhidas, em recortes temporais, em que se tentou fazer um acompanhamento da actividade de trabalho e de vida de cada um dos grupos entrevistados. Ressaltam-se também algumas imprecisões, lapsos, e fugas a certas questões nas falas. Não se pode generalizar algumas das constatações. Contudo, vale realçar que existem certos aspectos fulcrais que foi possível confirmar pelo cruzamento feito entre os relatos dos diferentes grupos: trabalhadores, dirigentes, empresários e sindicalistas.

No capítulo sete, procedeu-se a uma sistematização da coleta e análise de dados, em que se transcreve aspectos mais elucidativos dos relatos dos protagonistas, ou a visão *emic*, para compreender e interpretar os seus relatos, apresentando em paralelo a visão *etic* do autor. A análise tem como base o conhecimento *a posteriori*, os conceitos teóricos usados e uma reflexão sobre indícios de sua aplicação ou não na realidade encontrada. Foi sempre necessário voltar repetidas vezes aos relatos dos distintos protagonistas, aos documentos do Corredor que foi possível consultar, discussões com alguns pesquisadores e a leituras adicionais do que foi acontecendo ao longo do tempo no canteiro de obras do Corredor.

Assim, com base no conhecimento *a posteriori*, foi sendo construído o texto etnográfico para tentar dar conta do que poderá ser uma reconstituição clara, compreensível e o mais fiel possível, do que foi ocorrendo no Corredor.

O capítulo oito analisa as principais constatações a partir das falas dos protagonistas. As conclusões procuram sintetizar, a partir da análise dos relatos apresentados, aquilo que aparece como mais marcante na vida dos diferentes protagonistas, os seus valores e crenças na actualidade, a negociação das diferenças, as percepções diferenciadas e conflitivas, as estratégias dos grupos presentes e as plataformas de coexistência, conformação e adaptação.

A bibliografia mostra os textos consultados até ao presente momento, embora nem todos tenham constituído referência bibliográfica.

A escolha de uma série de pontos de vista de autores de diferentes áreas de conhecimento é uma tentativa de aproveitar fontes que possam iluminar melhor o objecto de análise, dentro de uma perspectiva interdisciplinar. Adoptou-se uma postura de reflexão segundo um ponto de vista interpretativo e crítico, sempre que os dados recolhidos e as leituras dos autores tornaram isso possível. Por isso, usou-se o recurso à leitura de descrições etnográficas feitas sobre os povos *bantu* em Moçambique, como as de Henry Junod, Rita-Ferreira, Cristhian Geffray e José Fialho Feliciano e outros antropólogos. As principais reconstituições de historiadores, o possível diálogo com os dados antropológicos, recorrendo a

fatos ocorridos no passado colonial explicitados por Pélissier, Ferro, Fernando Mourão que apoiaram o fio narrativo elaborado pela autora do trabalho.

Henry Junod, entre finais do século 19 e a segunda década do século 20, e por cerca de trinta anos, como naturalista e pastor da igreja Presbiteriana Suíça, não obstante defendesse a conversão dos nativos para a fé cristã, e visse a colonização como algo inevitável, fez uma recolha de dados sobre a vida dos *Thongas* (grupos do sul de Moçambique de origem *bantu*). As suas posições e artigos sobre os usos e costumes dos *bantu* granjearam-lhe conflitos com as autoridades portuguesas e a sua posterior expulsão de Moçambique. Rita-Ferreira fez um relato das causas das correntes migratórias dos mineiros do sul de Moçambique para as minas da África do Sul. Foi possível constatar que a história do trabalho nas minas do *rand* aparece em estreita ligação com o *lovoló* e a poligamia. O primeiro, como elemento económico de aumento da riqueza dos pais da noiva, a segunda, como factor dinamizador da reprodução da força de trabalho nas comunidades rurais. Estes são dois costumes que constituíam e continuam sendo os pilares da acumulação de riqueza das famílias africanas nas zonas rurais.

Estas e outras questões culturais enraizadas no tecido social moçambicano explicam porque o recurso à antropologia figurou-se fulcral neste trabalho. Com efeito, a antropologia tem como objecto de conhecimento a diferença cultural, segundo Paula Montero (1997). A antropologia mostra que a percepção ocidental da diferença sempre mostrou o outro pela sua inferioridade.

A antropologia na formação da imagem do outro foi influenciada pelas correntes evolucionista, funcionalista e estruturalista e por isso as perplexidades e dilemas que se traduziam nos *constructos* teóricos utilizados e suas mudanças ao longo do tempo. Em decorrência da visão do outro pela sua inferioridade e outras teorias geo-estratégicas que justificaram a colonização europeia, seguiu-se, após o século 15, a exploração predatória dos territórios, a escravatura, o trabalho forçado para servir a rota do comércio triangular e a construção das políticas económicas da dependência, assimilação, negação ou legitimação de identidades ao sabor de correntes antropológicas, filosóficas e sociológicas, como o positivismo de Augusto Comte e sua hierarquia traduzida pelas idades ou fases de obtenção do conhecimento humano. Para além, de outros modelos teóricos explicativos dos interesses políticos das potências coloniais europeias.

5. O diálogo necessário entre instâncias de poder

Após as independências negociadas ou não que ocorreram no continente africano a partir da década de 60, seguiu-se uma sucessão de experimentos que deram continuidade à

dependência das metrópoles, através de economias de exportação de monoculturas, ou recursos minerais sem grande valor acrescentado. Os modelos de modernização experimentados aumentaram o endividamento e a fragilidade dos novos países.

Na actualidade, os resultados de planos de reajuste estrutural programados pelo Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial revelaram-se um fracasso, na tentativa de criação de economias sustentáveis na maioria dos países africanos. O caso moçambicano não foge á regra.

A fraqueza dos Estados africanos e a necessidade de integração das economias levou a uma proliferação de organizações regionais: Conferência para a Organização do Desenvolvimento da África Austral (SADCC), Comunidade Económica dos Países da África Ocidental (ECOWAS) sob a alçada da Organização da Unidade Africana (OUA) que tem tentado metas grandiosas, como livre mobilidade de mão-de-obra (ECOWAS) e a eliminação de barreiras comerciais (CEAO) e as têm atingido com bastante sucesso. Estas organizações internacionais demonstram que a integração dos países frequentemente representam uma ameaça para as suas elites. Ao facilitar o comércio interregional, as elites africanas ficam sem as fontes de renda dadas pelas barreiras comerciais, cuja fonte de receita pelos impostos cobrado tem sido uma prática milenar das mesmas.

A perda de eficácia da polícia para punir os crimes contra o bem comum e a manutenção da ordem hobbesiana, está muito precária. As dificuldades das finanças públicas em conseguirem as receitas para o financiamento da máquina estatal contrastam com uma relativa eficiência dos esquemas e dos arranjos das famílias tradicionais e suas economias de afeição, algo que está funcionando com alta eficácia e cujos esquemas foram desenvolvidos nos últimos anos de guerra (Appiah, 1997), como é o caso do cabritismo moçambicano.

O governo oferece através do Estado uma relativa assistência técnica. Então o papel do Estado não é o de dirigir mas o de facilitar certas funções, que para tal depende substancialmente do apoio e da cooperação dos chefes tradicionais, empresários e líderes comunitários para mobilizar as populações para certas tarefas destinadas ao bem comum. Os servidores públicos com o seu “cabritismo” assim como o exército e a polícia podem muitas vezes atrapalhar, mais do que ajudar estes arranjos, pelo qual se rege uma percentagem volumosa da economia em Moçambique, fundamentalmente nas zonas urbanas.

Nos espaços rurais, o que governa as populações continuam sendo as regras já estabelecidas pelas chefaturas tradicionais e o tempo indiferenciado ou circular constitui o regulador da vida e dos seus ciclos. Em toda a África durante o período colonial desenvolveram-se novas organizações, ora baseadas em modelos europeus importados, ora

com base nas sociedades secretas, cultos tradicionais, e outras que se centravam em igrejas cristãs e em mesquitas muçulmanas. Nos anos 80 e 90 foi reforçado o seu papel central no financiamento, ajuda a programas contra a fome, na reconstrução das aldeias abandonadas durante a guerra, aparelhamento de escolas e hospitais e no trabalho com os líderes da comunidade muçulmana, e arcebispado católico, e com os bispos das Igrejas Metodistas, Presbiterianas, Batista entre as principais.

Nas últimas duas décadas houve um reconhecimento explícito de que essas organizações estavam assumindo funções antes reservadas ao Estado, e que isso é realizado em circunstâncias nas quais os servidores estatais têm todo o interesse em contar com essa ajuda. Mas não são apenas as igrejas, pois, em paralelo ao avançar da guerra, centenas de organizações não governamentais trazem ajuda e apoio à reinstalação das populações que fugiram dos seus locais de origem. Estas são de importância fundamental na ajuda e apoio em factores produtivos para que se produzam as culturas de subsistência para acabar com a fome.

A criação de milhares de pequenos projectos de retorno às actividades agropecuárias tem levado o pessoal destas ONGs a trabalhar em conjunto com os chefes tradicionais e assim mobilizar melhor os líderes comunitários, para uma escolha dos empreendedores que possam assegurar a criação e manutenção de microempresas rurais: de artífices, de artesanato, de reparação de equipamento agrícola, de criadores de gado e da disseminação pelas famílias da criação de animais domésticos e pequenas hortas. Aparecem actualmente inúmeras associações baseadas na etnia que propõem dialogar, intermediar conflitos e apoiar o governo nas negociações de projectos regionais. Os burocratas das localidades e municípios dependem cada vez mais das associações não estatais para exercer as suas funções.

Daqui se pode ver que as organizações empresariais privadas têm de dar um apoio de enorme relevância a projectos sociais e estão cada vez mais chamando a si tarefas de carácter social que o Estado não pode mais enfrentar: a saúde, educação, funerais dos familiares, habitação. Portanto, as organizações empresariais familiares moçambicanas e privadas estrangeiras acabam prestando um apoio às comunidades que era, de certa forma, o papel que o chefe tradicional possuía: do monopólio do controle sobre os meios materiais de produção e distribuição das terras, o rodízio nos trabalhos colectivos nas comunidades rurais (Appiah, 1997).

As relações entre sociedades domésticas com suas economias de afeição e o sector capitalista moderno vêm mostrando um intercâmbio estreito em que o moderno e o tradicional se vão reajustando reciprocamente. A autora continua apostando na continuidade do diálogo das diferenças entre os protagonistas dos processos produtivos. Os encontros comunicativos

realizados pelas interações nos espaços de trabalho parece demonstrar uma circularidade temporal e de poder entre os protagonistas. O crescimento e enriquecimento pessoal na mediação de interesses é de mão dupla. As estratégias utilizadas pelos distintos protagonistas reforçam e sintonizam algumas convergências, não obstante a existência de divergências pelos interesses opostos presentes nas negociações, reforçando a importância das mediações e os esquemas táticos criados ao sabor das mudanças verificadas durante o processo negocial. Veja-se a convergência de interesses de todas as instituições religiosas presentes no apoio aos desalojados das enchentes no sul do Save, apesar das diferenças e do uso de estratégias de cooptação dos crentes de outras confissões religiosas. Para tal, usam mecanismos de todo o tipo na conquista de novos adeptos.

Acredita-se no papel do diálogo intercultural e na coexistência de percepções diferenciadas como fontes incentivadoras na descoberta de caminhos de mudança, no interior das organizações e entre as instâncias de poder actantes na busca de soluções locais em Moçambique.

Não podemos deixar de argumentar que o sistema de valores e crenças dos membros das organizações não pode ser deixado de lado pela gestão da força de trabalho. O estudo de valores na administração de empresas e na gestão das pessoas deve estar em consonância com variados aspectos: os valores e crenças estão imbricados com o comportamento e o desempenho das tarefas pelos empregados tem influência na visão que os empregados fazem da empresa e de seus dirigentes, são indispensáveis na avaliação do comportamento e de quaisquer situações vividas na empresa. Além disso, os valores e crenças são o sustentáculo das atitudes dos empregados e fundamentais na procura de estratégias de negociação, de gestão da força de trabalho, da busca de benefícios e recompensas mais adequados, para melhorar a motivação satisfação no trabalho e a auto-estima das pessoas nas organizações.

*CAPÍTULO I DA ADMINISTRAÇÃO PORTUGUESA À INDEPENDÊNCIA DE
MOÇAMBIQUE: OS DILEMAS POLÍTICOS SOCIOCULTURAIS E
ECONÓMICOS DUM PAÍS EM CONSTRUÇÃO*

Vai-se efectuar uma breve digressão sobre a vida económica, política e sociocultural moçambicana, à luz da realidade actual, no meio dos imensos dilemas existentes e que estão ainda longe de serem solucionados. Julgamos necessária uma análise sucinta da economia colonial que estruturava-se numa base extractivista, para uma melhor compreensão do contexto moçambicano.

A guerra contra a dominação colonial conduziu à conquista da independência nacional, em 1975, após o que foram nacionalizados o ensino, a saúde, a habitação e a mudança para uma economia de planificação central. Em seguida, o país viu-se mergulhado em uma nova guerra de desestabilização provocada pelo regime minoritário (dos brancos) da África do Sul. Em recorrência de conflitos internos e externos a actividade económica entrou num processo de desagregação. Os efeitos conjugados de erros de política económica, da queda dos preços de bens primários, das pragas na agricultura, períodos de seca e o papel da agressão militar externa, levaram a uma necessidade de se efectivarem profundas alterações no quadro económico. Uma primeira medida foi a adesão de Moçambique ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial, em 1987. Iniciou-se, então, uma nova transição abandonando-se a economia estatal em favor de uma economia com base em empréstimos e donativos externos acompanhada de uma gradual abertura a uma economia de mercado. Nesta nova fase são defendidas directrizes mestras constantes de um Programa de Reabilitação Económica_PRE que, mais tarde, e em função das conseqüências sociais extremamente adversas à vida da população em geral, e das camadas mais pobres da população em particular, se passou a denominar Programa de Reabilitação Económica e Social _PRES, no qual se procuraria prestar uma maior atenção à esfera social.

As micro, pequenas e médias empresas em Moçambique constituem o sustentáculo da economia. Contudo o micro empresário informal continua à margem do sistema económico por incapacidade institucional de solução dos problemas que impedem a sua vinculação ao mercado formal. Buscaram-se novas perspectivas para o relançamento da vida política e económica do país que não estivessem vinculados a novas fórmulas “mágicas” e desprovidas de assimilação crítica. Procuraram-se tirar lições de experiências anteriores que não deram espaço de sustentabilidade ao corpo social e aos consequentes reflexos na vida cultural de Moçambique.

1.1 A CONSTRUÇÃO DO PAÍS EM MEIO A UMA SÉRIE DE PARADOXOS

Moçambique como nação emerge em 25 de junho de 1975, após diferentes conflitos ocorridos durante o último século. Entre esses conflitos, destaca-se a guerra de libertação contra a administração colonial portuguesa, iniciada em 25 de setembro de 1964 e que foi conduzida pela Frente de Libertação de Moçambique_ FRELIMO, nascida da fusão de três grupos a Udenamo, a Manu, e Unami. A luta de libertação foi constituída pela participação de diferentes grupos étnicos e rracicos que se encontravam ligados por um desejo comum de independência. No interior do movimento de libertação ocorreram conflitos internos que acabaram levando à formação de grupos que se digladiaram ao longo da guerra. Na época da independência, o grupo que exercia uma certa hegemonia estava muito influenciado pelos ideais marxistas e delineou uma estratégia político-social e cultural no quadro da qual foi desenhado um modelo de desenvolvimento económico para o povo moçambicano (Abrahamsson e Nilsson, 1994). Neste quadro geral, importa frisar que os destinos do país que se estava construindo foram pautados por intensos dilemas ou paradoxos que parece estarem longe de terem sido solucionados até hoje. Assim, a autora entende destacar alguns que constituem pontos de sua reflexão pessoal e que parecem ser mais relevantes na vida social e cultural moçambicana:

- A democracia popular no início instaurada e seu acompanhamento por uma pseudo-negação da formação da elite política e burocrática, bem como da sua gradual transformação em elite económica (1975-1987).
- A economia colonial e a transição conflitiva para uma economia centralmente planificada e o posterior retorno à economia de mercado (1987-1998).
- A tentativa de criação da identidade nacional com base no projecto do Estado-nação nos moldes ocidentais, ao mesmo tempo que se negavam as identidades étnicas dos grupos *bantu* e dos diferentes grupos e minorias nacionais.
- A tradição oral e a adesão dos jovens à cultura letrada, em língua portuguesa, seus conflitos e ambiguidades na vida política e no trabalho produtivo.
- O imaginário étnico rural, e a fragmentação durante o conflito armado depois da independência.
- O “espólio “ de guerra não partilhado a contento, entre os protagonistas da luta armada de libertação, conduzindo a exclusões e conflitos que vieram a culminar na guerra civil entre a Frelimo e a Renamo de 1976 a 1992.

Todas estas questões assinaladas continuam sendo sistematicamente ignoradas ou

omitidas por políticos e intelectuais, por isso continua-se a caminhar em círculos, sem que se possa encarar a realidade com base numa maior frontalidade.

1.1.1 O desenvolvimento e contextualização dos dilemas

As empresas em Moçambique na sua grande maioria eram constituídas por pequenas e médias empresas (PMEs) e apenas um número reduzido se poderia englobar na categoria de grandes empresas como os “Caminhos de Ferro de Moçambique”, a “Electricidade de Moçambique”, e as gasolineiras como a “SHELL”, “BP”, “SONAREP” e as empresas agrícolas como a “João Ferreira dos Santos”, a “Sena Sugar States”, entre outras. Na fuga dos colonos que se iniciou uns meses antes da Independência, e que se acentuou posteriormente a esta, a maior parte das PME(s) foram abandonadas o que levou ao intervencionismo estatal. Uma parte delas foram transformadas transitoriamente em empresas estatais em formação, contudo, seu estatuto jurídico se manteve dentro desta indefinição durante mais de uma década. Só a partir do início dos anos 90 foram iniciadas as privatizações impostas pelo Programa de Reestruturação Económica articulado com o Fundo Monetário Internacional.

As novas empresas criadas na agricultura agrupavam as machambas (plantações agrícolas) até aí existentes mais os grandes projectos criados pela Frelimo, e ainda as empresas que deveriam produzir para exportação (com áreas agrícolas que variavam de 4 a 400 mil hectares nas províncias de Niassa, Gaza, Nampula e Zambézia). Muito pouca atenção foi concedida à agricultura de subsistência feita pelas famílias camponesas o que foi ponto de grandes divergências no 4º Congresso da Frelimo em 1983. O abandono do interior do país pelos comerciantes portugueses e indianos trouxe uma estagnação da rede comercial rural e provocou um decréscimo e progressivo desinteresse dos camponeses em produzir, pois não tinham bens de consumo disponíveis para troca. Para tentar amenizar esta falha, foram criadas as lojas estatais, denominadas Lojas do Povo que devido a diferentes factores não resolveram adequadamente o abastecimento de produtos aos camponeses.

O desenvolvimento da gestão e a administração nas empresas sofreu, na sua fundação, os reflexos dos dilemas ou paradoxos já enunciados e que estavam permeando todas as acções conducentes a uma implantação real do projecto político idealizado para o desenvolvimento económico do país com todas as suas implicações socioculturais.

As directivas económico-sociais aplicadas por meio de planos reflectiam muito voluntarismo e determinismo na condução da vida económica, social e cultural e uma enorme confusão na relação entre os desejos ou metas estabelecidas e as condições reais de implantação das mesmas. Portanto, consideramos ser pertinente mostrar como os paradoxos

incidiram no mosaico étnico existente e suas repercussões no plano interno, regional e internacional.

1.1.2 A visão dos paradoxos presentes no corpo social

A democracia popular ou a denominada revolução democrática popular levou ao desenvolvimento das elites políticas nas instituições criadas (políticas, públicas e empresariais). Após a independência foi-se desenvolvendo um corpo de dirigentes políticos, administrativos e empresariais que ascenderam ao poder na etapa em que o perfil dos dirigentes era delineado pelo partido. Assim, teriam de ser pessoas devotadas, ascéticas, para quem a “ política estava no posto de comando” e os interesses pessoais estavam subordinados aos interesses da aliança operário-camponesa para se construir o socialismo. Num quadro homogeneizador e monopartidário o desempenho dos quadros foi-se pautando por uma dualidade em que o real era transfigurado e traduzido por uma linguagem reduzida a formulas padronizadas. Através delas se devia aprender a distinção entre o que devia ser dito aos quadros superiores e aquilo que não podia ser falado. Isto configurava uma arbitrariedade perigosa na condução da vida política e sociocultural dos moçambicanos. Este desejo de idealização da realidade não aceitava variáveis discordantes do modelo considerado correcto, dentro da linha do partido.

A adesão dos intelectuais formados no exterior envolveu grandes rupturas e conflitos. As críticas não eram bem recebidas, não era aceite o pensamento diferente, havia poucas discordâncias abertas e aqueles que pusessem em causa as directivas consideradas como correctas acabavam sendo olhados com desconfiança e sofrendo mesmo represálias. Após 1987, na fase de adesão ao Fundo Monetário Internacional, houve uma transformação nas esferas do poder e as grandes certezas começaram a ser abaladas em virtude da situação económica extremamente precária e do avanço da guerra por todo o território.

O grupo dos burocratas no aparelho administrativo estatal foi crescendo e adquirindo novas qualificações de acordo com a reforma administrativa em curso em todos os ministérios. O funcionalismo público passou a ser enquadrado nas carreiras de acordo com o Estatuto do Funcionalismo. Assim, passaram a ser atendidos nos desempenhos critérios de habilitação, experiência profissional e capacitação em exercício permitindo uma ascensão, transferência e progressão na carreira profissional dos funcionários.

Apesar das palavras de ordem na frente económica bem como das campanhas políticas moralizadoras e da luta contra sabotagem, começou a notar-se na frente económica e política o crescimento gradual de formas diversas de acumulação e do desenvolvimento do consumo de bens de ostentação pela classe dirigente, o que contrastava fortemente com o aumento da

miséria e da pobreza absoluta entre os camponeses e os trabalhadores das cidades.

As empresas industriais continuavam sem poder produzir dentro da capacidade instalada e foram adoptando formas específicas de gestão, onde se destacava uma baixa utilização da capacidade instalada e uma utilização de recursos internos em proveito dos seus empregados e/ou a feitura de biscates na casa dos clientes da própria empresa. O Orçamento Geral do Estado (OGE) passa, assim, a ser responsável pela cobertura dos prejuízos que se tornaram crónicos ao longo da década de 80 e parte da década de 90. A “canibalização” dos recursos da empresa pelos grupos internos tornou-se um *modus operandi* bastante comum, sendo os grupos dirigentes os que usufruíam de mais vantagens e privilégios ao longo de duas décadas a seguir à independência.

Na visão da autora, as sucessivas transições da economia colonial a centralmente planificada e desta à economia de gestão dos donativos internacionais no período de guerra, levou a uma lenta abertura a uma economia de mercado, tornando-se palco de imensas experiências conflictivas no tecido social moçambicano. Adicionando-se a isso, verificaram-se neste período os efeitos negativos das secas e/ou chuvas torrenciais e também as consequências paradoxais dos produtos provenientes dos donativos internacionais aparecerem no mercado interno com preços muito abaixo dos custos internos dos produtores locais. Assim, a produção local ficava sujeita a mecanismos concorrenciais desleais, o que tornava a comercialização e os estímulos à produção agrária e industrial no país bastante precária.

Na percepção da autora o projecto de criação do Estado-nação implantado pelo grupo dirigente estava vinculado a ideias de que uma abertura à aceitação da variedade de identidades presentes nos grupos étnicos do ramo *bantu*, das minorias nacionais descendentes de europeus, indianos e negros poderia trazer dificuldades na consolidação desse projecto. Deste modo, desenvolveu-se a ideia simplista segundo a qual a criação da nação moçambicana deveria ser construída sobre a negação das identidades étnicas, seus valores, crenças, tabus e rituais de passagem. Daí que fossem considerados negativas as manifestações práticas de crenças ou costumes como o *lovolo*, os casamentos arranjados, a poligamia, os rituais aos antepassados, as consultas aos curandeiros, aos feiticeiros e aos chefes tradicionais. Em suma, a proposta teórica era a de que tinha de se partir do zero na construção da nova sociedade. As intenções que atacavam as formas e manifestações negativas da sociedade tradicional só apareciam em discursos e apenas para consumo “externo”. Em privado os dirigentes não deixavam de praticar as sua crenças e a viver de acordo com os seus valores, usos e costumes étnicos.

1.1.3 O código escrito na formação das novas lideranças e a tradição oral

Um aspecto que importa destacar é o que diz respeito ao universo das tradições orais e como ele se articulou com o desencadeamento de um vasto processo de alfabetização tendente a abrir caminho para uma cultura letrada de maior amplitude.

A tradição oral aparece um pouco em oposição à cultura letrada pelo menos no que diz respeito aos valores e concepções do mundo e da natureza que trazem nas suas premissas.

Contudo acabou levando a uma combinação entre o conjunto dos seus postulados pelo menos para a ascensão social dos jovens quadros que iam subindo na hierarquia. A cultura de tradição oral criou e desenvolveu seu papel na socialização dos jovens e em paralelo a cultura letrada trazida pelo acesso fácil às escolas e universidades que se tornou possível depois da conquista da independência. Os novos quadros aprenderam rapidamente a dominar o código escrito em língua portuguesa e noutras línguas consoante os lugares aonde iam completar sua formação universitária. Isto lhes garantia um rápido acesso e progressão política a postos de chefia que era a única forma, de em etapa posterior, atingirem os benefícios económicos ambicionados.

A luta contra a formação da burguesia nacional foi tema de discursos inflamados e doutrinários dos quadros do partido Frelimo, pelo menos até 1986 data em que morreu o Presidente Samora Machel. Dizia-se nos primeiros dez anos da independência da necessidade de impedir que “o jacaré crescesse” e impedisse o acesso ao socialismo das massas populares. Os burgueses eram considerados parasitas que se alimentavam do sangue do povo.

Por isso, era impedido à classe dirigente o acesso à propriedade privada dos meios de produção. No entanto, os privilégios, benefícios e desigualdades sociais foram-se consolidando, tornando-se cada vez mais evidentes nos dez anos seguintes à independência. A partir de 1987, foi abandonada toda esta ideologia que, na realidade, só estava presente nos discursos e que já não correspondia a uma prática concreta na vida real do país.

Assim, a conquista do poder político era um dos degraus a galgar pelos novos quadros dos diferentes domínios do espaço público. As lideranças económicas vão sendo construídas durante toda a década de 80 e 90 com o apoio da guerra, do mercado paralelo, dos donativos e dos prejuízos das empresas estatais cobertos pelo Orçamento Geral do Estado. Acentua-se a acumulação pela “candonga” (comércio especulativo de produtos em falta no mercado) realizada como actividade paralela dos burocratas do aparelho de Estado, militares na reserva, entre outros. O papel da escola aparece como o lugar privilegiado para a busca de conhecimento, mas rapidamente encarada como a plataforma por excelência de conquista e acesso aos altos cargos nos diversas instâncias do poder do Estado.

A guerra criou uma fragmentação e desestruturação na vida normal dos camponeses e seu desalojamento dos espaços de vida bem como da sua integridade moral e física. Os conflitos gerados pelos lugares abandonados, afastados dos vestígios dos signos e símbolos dos seus ancestrais foi criando um crescente incremento de *espíritos errantes*. As populações se alojaram por mais de dez anos nas zonas fronteiriças numa fuga constante aos abusos e sequelas de guerra dos dois contendores em luta. A Conferência de Paz realizada em Roma, em outubro de 1992, trouxe condições para se retomarem as cerimónias de paz aos antepassados, para que os *espíritos errantes*³ dos que morreram fora dos locais de origem pudessem descansar, deixassem de atormentar os espíritos dos vivos e os acalmassem na sua caminhada.

A procura de apoios em factores de produção e equipamentos diversos tem tido alguns retornos trazidos por financiamentos obtidos junto de centenas de ONGs que estão atuando junto aos refugiados de guerra nesta etapa do seu reassentamento em diferentes espaços. Embora esses apoios não sejam canalizados de uma forma organizada, de acordo com plano de prioridades e através da criação de um apoio articulado e coordenado por órgãos governamentais, não resta dúvida que ele está tendo um papel fundamental no retorno das populações moçambicanas às suas zonas de origem.

Em 1996, e anos seguintes, era notório nas províncias do sul do país, um aumento significativo das culturas de cereais, o repovoamento pecuário, as culturas de subsistência que já produziam uma grande parte dos produtos agrícolas presentes no mercado consumidor.

Na visão de Geffray (1987, 1992), o desconhecimento e desinteresse nos usos e costumes dos grupos étnicos por parte do partido Frelimo e da pequena burguesia das cidades, dos cooperantes de esquerda presentes no país (que apoiaram o planeamento inicial das decisões tomadas sobre o futuro da vida global do país), cavaram as bases da revolta popular localizadas que culminaram no apoio dado à guerra civil durante mais de uma década.

A modernização planejada pelo grupo de governantes logo na etapa posterior à independência nacional criou um descompasso, abrindo uma enorme ruptura no horizonte temporal das populações para quem o futuro não tinha qualquer importância. O passado é a

³ Esta questão é bem retratada no filme “ A árvore dos antepassados ” realizado em 1996 pelo brasileiro Licínio de Azevedo, e ganhador de quatro prémios internacionais. O filme relata a saga dum família que fugiu do seu lugar de origem e se refugiou no Malawi, (país vizinho de Moçambique) e mostra a importância do regresso das famílias às suas raízes culturais, aos seus rituais e à prestação do respeito aos mortos junto da árvore sagrada. Tendo em conta os costumes clânicos, a estória vai reconstruindo o tecido social e os laços de vida bem como o resgate das questões essenciais ligadas às condições materiais de vida decorrentes da retomada de hábitos antigos e do reinício das habituais culturas de subsistência das economias das sociedades domésticas, realizadas na fase anterior à guerra civil.

fonte de aprendizagem e um guia no presente vivido. O abandono compulsivo dos seus espaços de origem para as aldeias comunais, principalmente de camponeses mais pobres desenvolveu junto aos chefes tradicionais uma tendência de adesão à Renamo (Resistência Nacional de Moçambique).

O trabalho de pesquisa realizado no distrito de Erati, na província de Nampula por Geffray (1992) é bastante elucidativo deste processo de ruptura que se foi desenvolvendo junto das populações rurais em relação à Frelimo e a posterior fuga dos camponeses para as zonas controladas pela Renamo.

A complexidade da construção dum Estado independente e as opções lineares e demasiado simplistas levaram a um desencontro entre o povo e os seus libertadores. Os analistas consideram várias causas para o descarrilar da economia como: ausência duma política agrícola orientada à sociedade doméstica e sua articulação com o mercado, a desatenção aos valores e crenças da sociedade tradicional, a exclusão de grupos sociais, o papel do *apartheid* na região. Os filhos do solo moçambicano que se esqueceram das suas raízes culturais na ânsia de aplicarem modelos exógenos estranhos ao meio africano, tornaram a vida do país um caldeirão de tensões, desajustes e choques culturais!

1.2 A ECONOMIA NO PERÍODO DA ADMINISTRAÇÃO COLONIAL PORTUGUESA

Após a década de 30, do século 20, a economia moçambicana apoiava-se em dois fortes sustentáculos:

- **prestação de serviços de transporte aos países da região**, o que representava cerca de metade dos rendimentos externos obtidos. As tarifas portuárias e de caminhos de ferro pagas pelos países vizinhos representavam cerca de um quarto destes rendimentos, enquanto que o trabalho dos imigrantes nas minas sul-africanas, por acordos estabelecidos no final do século 19, formavam a outra quarta parte dos rendimentos.

- **A exportação de produtos agrícolas** constituía a outra metade dos rendimentos externos. A produção para exportação era composta por algodão, açúcar, chá, copra, castanha de caju, produtos de madeira e camarão era baseada na coação sobre as famílias camponesas. A escolha situava-se entre dois pólos: ou a família cultivava um hectare de algodão ou um dos homens da família seria forçado a trabalhar no chibalo⁴.

Havia também uma indústria ligeira nos dois centros populacionais urbanos mais desenvolvidos e que eram simultaneamente os dois portos mais importantes, no sul e centro

⁴ Chibalo ou trabalho forçado uma estratégia de barateamento da força de trabalho e de uma sistemática eliminação da organização sindical muito usada pela administração colonial até 1974.

do país respectivamente Maputo e Beira. Esta indústria destinava-se fundamentalmente à satisfação das necessidades de consumo da população branca. Existiam também oficinas pesadas para reparações nos Portos e Caminhos de Ferro (Abrahamsson & Nilsson, 1994, p. 24).

1.2.1 A estrutura agrária no período colonial

Segundo Castel-Branco (1994, p.33-45) o capital agrário, industrial, comercial e financeiro português e internacional deve enormemente a sua expansão ao sistema de acumulação⁵ utilizado, devido ao fornecimento de matérias-primas, mão-de-obra e alimentação barata. Esta forma de acumulação, teria bloqueado o desenvolvimento das forças produtivas no campo e na economia global do país. O autor assinala ainda que esta problemática não pode vir a ser ignorada nas mudanças económicas futuras.

Sobre a integração do campesinato moçambicano no mercado capitalista de trabalho e de mercadorias, este tinha em vista alcançar as seguintes metas:

- **produzir matérias primas baratas** para exportação (caju, algodão e copra) e para o mercado doméstico (oleaginosas e cereais);

- **produzir alimentos baratos** para abastecer os assalariados nas plantações e na indústria em geral, apoiando-se no uso intensivo da força de trabalho e nos baixos salários pagos;

- **fornecer força de trabalho às empresas capitalistas com** baixo custo para o capital. O trabalho das minas, plantações, pequenas e médias empresas dependia da flexibilidade de recrutamento na sua grande maioria de trabalho sazonal (dois a três meses por ano) que ultrapassava em cinco ou seis vezes o realizado pelos trabalhadores permanentes;

- **reduzir os custos de reprodução da força de trabalho**, já que a produção alimentar familiar destinada ao autoconsumo era um complemento do salário; o período de desemprego e recessão eram amortizados pela produção de subsistência familiar realizada pela família do trabalhador sazonal no campo.

A produção agrária nacional apresentava diferenças regionais. Isto reflectia a acção do estado colonial na organização da produção e dos mercados, a fim de compatibilizar os interesses e minimizar a competição entre diferentes capitais pela apropriação e controle dos recursos, especialmente o controle da força de trabalho. Numa análise da estrutura global da produção agrícola podemos ver a sua distribuição pelas diferentes regiões do país.

Tabela 1- Padrões regionais de estrutura do produto agrícola (%) no início da década de

⁵ Sobre a questão da análise da estrutura agrária ver também O'Laughlin (1981,1992); Marc Wuyts (1980a, 1980b, 1981a, 1981c, e 1989).

70

PRODUTO AGRÍCOLA (% do total)	<i>Su</i>	Centro	Norte
Total nacional	17	43	40
Nacional comercializado	19	46	35
Nacional do campesinato	14	38	48
Regional para autoconsumo	49	52	60
Regional comercializado	51	48	40
Regional produzido pelo campesinato	59	61	86
Regional comercializado ao campesinato	17	15	29
Regional produzido pelas plantações	02	28	02
Regional produzido pelos colonos	39	12	12

Fonte: Estimado com base em Wuyts (1981^a quadros 4,5,7 e 8) *apud* Castel-Branco (1994, p. 38).

A produção pecuária não está incluída.

Nos dados acima apresentados talvez seja interessante referir o peso da produção agrícola camponesa para autoconsumo e para comercialização. E assinalar como o as políticas agrícolas no pós-independência ignoram completamente este fato, abandonando o apoio aos camponeses, pelos investimentos na produção agrícola das empresas estatais que não conseguiram resolver os problemas alimentares do país e levaram a um descontentamento e desmotivação das populações rurais.

O sul (províncias de Maputo, Gaza e Inhambane) foi organizado como reserva de trabalho das minas da África do Sul. Assim, em 1973 o trabalho migratório compreendia 25% da força de trabalho assalariada. As receitas totais provenientes da comercialização agrária do sul (campesinato, plantações, empresas dos colonos e latifúndios somavam apenas 60% dos salários dos mineiros) (Castel-Branco, 1994).

No centro (províncias de Sofala, Manica, Tete e Zambézia) a integração no mercado dos camponeses foi feita pela venda de força de trabalho para as plantações de açúcar e de chá. Em 1973, as plantações produziram 28% do produto agrícola regional total. O produto agrícola regional comercializado situava-se em 57% do produto total e o produto agrícola nacional comercializado era de 26% do produto total. O Estado colonial forçou o campesinato a produzir algodão e arroz para exportação e para a indústria doméstica. Nas províncias da Zambézia e Manica, em paralelo à reserva de força de trabalho para as plantações, o campesinato produzia 24% da produção nacional comercializada de algodão, sendo de 26% a produção nacional comercializada de arroz (Castel-Branco, 1994).

No norte (províncias de Nampula, Cabo Delgado e Niassa) o campesinato foi induzido pelo Estado a produzir 54% da produção nacional comercializada de algodão e 78% da produção nacional comercializada de caju, o que equivalia a 29,3% das exportações nacionais.

A produção e comercialização do cultivo de caju e algodão foram organizadas com

carácter obrigatório, comercializadas a preços fixos por empresas monopsonistas ou pelo Estado Colonial. O Estado evitava o confronto directo com a população e por isso recorria à mediação realizada pelas “autoridades tradicionais” que eram o elo de ligação com os camponeses: na distribuição e uso das terras, na utilização dos insumos, no controle de comercialização e quando necessário na repressão policial (Castel-Branco, 1994).

1.2.2 A indústria no período colonial

O desenvolvimento da indústria transformadora em Moçambique iniciou-se na década de 30 e sofreu enorme aceleração na década de 60 do presente século devido ao intensificar da guerra colonial. Em 1973, 61% da indústria era destinada ao mercado interno e 39% à exportação. O desenvolvimento da indústria tinha em vista:

- satisfazer a procura de bens finais para consumo;
- criar formas de investimento para o pequeno e médio empresários portugueses residente;
- recolocar o equipamento industrial obsoleto depreciado pela indústria portuguesa e de seus aliados baixando o custo de oportunidade do progresso tecnológico e indústria em Portugal;

- melhorar a imagem pública de Portugal perante as pressões internacionais intensificadas pela luta armada em curso em todas as colónias portuguesas (MIE-Unido,1993, p. 16 *apud* Castel-Branco).

Dando continuidade à sua análise, Castel-Branco (1994 p. 92) afirma que a indústria transformadora instalada em Moçambique apresentava uma estrutura débil, dependente e vulnerável, fato também confirmado por Abrahamsson & Nilsson (1994, 1995). Assim, a indústria transformadora implantada em consequência das metas predefinidas era extremamente dependente de importações e da variação da procura internacional, decorrendo daí a sua vulnerabilidade. A debilidade pode constatar-se pelo impacto que a indústria transformadora tinha na economia que se traduzia em cerca de 17% na formação do Produto Interno Bruto (PIB). O PIB *per capita* era de USD\$175, para uma população estimada em 10 milhões de habitantes em 1973.

Um outro aspecto a destacar é o que diz respeito à fraqueza das ligações inter e intra-industriais e que é bastante notório na observação da estrutura da produção industrial. Em 1975, 67% da produção da indústria transformadora provinha de três ramos da indústria ligeira:

- alimentos, bebidas e tabacos (54%);
- têxteis, vestuário e couro (7%);
- madeira e mobiliário (6 %).

A produção da indústria têxtil estava dependente da importação de fibras sintéticas, apesar de Moçambique produzir e exportar algodão. A indústria de bebidas (cervejas e refrigerantes) produzia sob patente e completamente dependente dos compostos principais, embora Moçambique produzisse e exportasse frutas tropicais, principalmente citrinos. Os ramos básicos da indústria transformadora (metalomecânica, metalurgia, químicos industriais, materiais de construção, material e equipamento eléctrico e electrónico) eram pouco importantes e as relações inter e intra-industriais insignificantes. Ainda, de acordo com Castel-Branco (1992) merece algum destaque no ano de 1975, a indústria química, que respondia por 17% da produção da indústria transformadora. Contudo, só realizava misturas finais de componentes químicos importados para substituição de importações terminais, dependendo de mais de 70% dos seus insumos. A única vantagem comparativa desta indústria era o baixo custo da força de trabalho [MIE e Unido, *apud* Castel-Branco (1994)].

Sobre a dependência das importações, vale destacar que em 1973 as importações abarcavam:

- 60% dos insumos para a indústria transformadora: combustíveis, matérias primas de origem industrial (ferro, aço, fibras sintéticas, soda cáustica, compostos para misturas) e materiais auxiliares (solventes para fabricação de tintas e vernizes);

- 80% dos equipamentos máquinas e peças sobressalentes; e

- 50% da assistência técnica especializada. A viabilidade desta indústria dependia das receitas de serviços e invisíveis, com destaque para os serviços de transportes e do efeito conjugado do salário diferido dos mineiros da África do Sul e do lucro do ouro⁶ (MIE e Unido, 1993, p. 15-17; Unido, 1987, p.28-33).

Na altura da independência (1975), mais de 70% do equipamento industrial tinha um tempo de uso superior a 15 anos. Estima-se que cerca de 80% da força de trabalho fosse analfabeta e mais de 85% não qualificada, o que se tornou um enorme obstáculo à modernização e desenvolvimento do sector e melhoria rápida da gestão, produtividade e disciplina laboral.

⁶ Cerca de 37% do montante salarial de mais de 100 mil mineiros moçambicanos era diferido e pago ao governo colonial em ouro, pelo que as receitas em divisas eram substanciais. O governo colonial recebia o ouro equivalente ao salário diferido, pagava-lhes o equivalente dessa parte do salário em moeda local e depositava o ouro no Banco Nacional Ultramarino, revalorizando-o ao preço do mercado internacional.

A propriedade industrial era controlada por cidadãos estrangeiros, portugueses e não portugueses residentes em Moçambique, interessados no processamento para exportação de produtos primários para a produção de bens substitutos no mercado interno e sob protecção. A maior parte das empresas era de pequena escala, resultado de pequenos investimentos de expansão aplicados em actividades manufactureiras, de tecnologia primária.

Devido às facilidades de transporte criados pelas zonas portuárias, a indústria transformadora estava concentrada nos principais centros urbanos: Maputo no sul do país (50% do parque industrial) e Beira no centro do país (20% do parque industrial).

As indústrias de processamento primário de produtos de exportação (descaroçamento de algodão, descasque de castanha de caju e açucareiras) estavam posicionadas nas próprias regiões das plantações, devido às facilidades geradas pela sua proximidade com as fontes de matérias primas (Castel-Branco, 1994, p. 92-95).

1.2.3 As convulsões sofridas pela economia no pós-independência

A chegada ao poder da Frelimo (Frente de Libertação de Moçambique) ocorreu num período em que a conjuntura internacional permitia aos jovens estados do terceiro mundo escolher estratégias socialistas para a sua política de desenvolvimento. A Frelimo e todos os outros movimentos de libertação durante a luta armada contra o colonialismo receberam apoio militar dos países do Leste e da China, bem como de países africanos como a Argélia e Tanzânia. A derrota dos EUA no Vietname criou a “certeza” de que o socialismo nos moldes do bloco soviético era a melhor opção para a modernização e justiça distributiva nas ex-colónias. A política não intervencionista da Casa Branca na gestão do presidente Carter foi dominante nos primeiros dois a três anos deste governo. A política da África do Sul promovida pelo presidente Vorster estava numa fase de desanuviamento mais aparente do que real, com os países da região da África Austral. Entende-se isto, como uma forma de ganhar tempo para as subsequentes medidas de sabotagem promovidas pelo governo sul-africano sobre a economia moçambicana, como é o caso do corte para menos de metade dos mineiros recrutados até aí para as minas sul-africanas.

As revoltas no Soweto, na África do Sul, em junho de 1976, aumentaram as condenações internacionais ao regime do *apartheid*. Neste quadro, os países da região austral apoiaram o Congresso Nacional Africano (ANC) na sua luta contra o regime do *apartheid*. Contudo, a política de desestabilização da África do Sul a partir de 1980, contribuiu para

travar e impedir o desenvolvimento económico dos países da região austral e para que vários outros países se juntassem na luta contra o *apartheid* e no apoio directo e incondicional aos países vitimados pelos ataques militares sul-africanos (Abrahamsson & Nilsson, 1994, p. 31).

A estratégia de desenvolvimento económico moçambicana foi definida na altura do terceiro Congresso da Frelimo, em 1977. No pós-independência foram nacionalizadas cinco áreas: terra, bancos, parque habitacional, saúde e educação e advocacia. O sector estatal foi criado através da ocupação das propriedades abandonadas. As estradas de ferro, os portos e as centrais eléctricas já eram propriedade estatal durante o tempo colonial (Abrahamsson & Nilsson, 1994, p. 42).

A economia de planificação centralizada

Foram criadas estruturas de planificação económica e gestão estatal de toda a actividade económica que se traduzia nos pressupostos seguintes:

- preservação e administração das propriedades abandonadas;
- gestão programada de uma estratégia de desenvolvimento (Abrahamsson & Nilsson, 1994, p.42).

No período compreendido entre 1975-1981 o governo conseguiu deter a queda dos níveis de produção, tanto na agricultura, como na indústria. As exportações aumentaram 83% entre 1977 e 1981. As razões deste fato podem encontrar-se na euforia da independência, na forte mobilização política da população feita pelo governo em “campanhas” de “trabalho voluntário” com o objectivo de se ultrapassar a crise e os nós de estrangulamento. Houve uma enorme expansão do sector social. O número de professores passou de 10 mil para 20 mil até 1982. Em cinco anos, o analfabetismo diminuiu de 93% para 70%. O número de habitantes por posto de saúde diminuiu de cerca de 26 mil para 10 mil. Na saúde, foi levada a cabo uma campanha de vacinação que cobriu a totalidade do país (Abrahamsson & Nilsson, 1994, p.44).

1.2.4 A crise da indústria transformadora no pós-independência

Na visão de Castel-Branco (1994) entre 1974 e 1976 a indústria transformadora passou por enormes revéses no seu funcionamento normal e sofreu um decréscimo em cerca de 35%. Isto foi decorrente da saída repentina de milhares de cidadãos portugueses e não portugueses que viviam no país, o que implicou numa sucessão de problemas:

- inúmeras empresas abandonadas e sujeitas a actos de sabotagem;

- ausência de técnicos qualificados moçambicanos para substituir os estrangeiros em debandada ;

- ruptura da rede de comercialização e a queda da produção agrária até aí preenchida pela produção dos estrangeiros residentes, o que criou a necessidade dum acréscimo das importações em bens de consumo e insumos;

- o parque industrial existente já obsoleto sofreu um desgaste, agravado com a falta de uma manutenção adequada.

1.2.5 Nova estratégia de desenvolvimento industrial

A partir de 1977, em função da crise da indústria, o governo delineou um programa económico, designado por Plano Prospectivo Indicativo (PPI) onde foram traçadas metas para a indústria transformadora. Pretendia-se fundamentalmente repor os níveis de produção de 1973 e fazer desenvolver a indústria básica para alterar a estrutura industrial subdesenvolvida do país. O governo decidiu concertar esforços em acções prioritárias até 1981 tendo em vista: melhorar o aprovisionamento, reiniciar a laboração produtiva e desenvolver projectos para a criação da indústria básica. Em resultado destas medidas, entre 1977 e 1981, a produção da indústria transformadora cresceu em 18% (Castel-Branco,1994).

Após a aprovação do Plano Prospectivo Indicativo (PPI) em 1981, foi oficialmente adoptado um programa específico de industrialização que pretendia, a edificação da indústria básica em Moçambique no horizonte temporal de dez anos, com base nos seguintes propósitos: predominância do sector estatal e planificação centralizada; novos investimentos na indústria pesada e química para desenvolver a indústria básica; estabelecimento de espaços escolhidos de instalação do parque industrial junto das fontes de matérias primas, projectos de ferro e aço e electroquímicos ao longo do Rio Zambeze; estabelecimento do projecto de alumínio nas proximidades da central hidroeléctrica de Cabora Bassa.

O programa de industrialização apresentava uma série de fraquezas económicas, visto depender de recursos externos, de uma excessiva orientação para o mercado interno, de uma gestão macroeconómica desequilibrada, de um excesso de centralização e da relação com o sector agrário estruturalmente inadequada (Castel-Branco, 1994, p. 101).

Na actualidade o projecto de alumínio e ferro e aço estão sendo instalados no sul do país, em Zonas Francas Industriais (ZFI) em Belulwana, o que vem acentuar os desequilíbrios

regionais existentes desde os primórdios da colonização.

1.3 A POLÍTICA AGRÍCOLA E O DESENVOLVIMENTO RURAL: RECONSIDERAÇÕES DA ESTRATÉGIA AGRÁRIA EM MOÇAMBIQUE

A população moçambicana é de 16 milhões de pessoas. Deste montante estima-se que 70% da população viva no campo. No tempo da guerra, entre 1980 e 1992, mais de um milhão de pessoas se refugiaram nos países vizinhos e cerca de 4,5 milhões viviam nas cidades especialmente em Nampula, Beira e Maputo. A maior parte da população no campo era constituída por famílias camponesas que produziam culturas de subsistência e só 10 a 20% da produção agrícola era comercializada. Calcula-se que Moçambique precise de cerca de 2,2 milhões de toneladas de cereais enquanto que a produção agrícola em períodos normais é de 1,8 a 2 milhões de toneladas. Moçambique nunca foi auto-suficiente em bens alimentares, verificando-se a exportação de produtos agrícolas como o açúcar, o algodão, o chá, os citrinos, a castanha de caju e a copra, entre os mais importantes.

A estratégia de desenvolvimento do país no pós-independência foi tomar conta e mecanizar a agricultura nas machambas (fazendas) que os colonos portugueses tinham abandonado. A partir de 1977, as propriedades pequenas agrupadas nos colonatos foram transformadas em machambas estatais para exportação e para produzir alimentos para as cidades. Isto veio frustrar as expectativas dos camponeses da região, que aspiravam a tomar conta das mesmas, contrariando assim os desejos das camadas médias de camponeses que tinham sido desapropriados dessas terras pelos colonos portugueses nas primeiras décadas do século 20.

Algumas grandes propriedades sofreram uma intervenção do governo e foram reservadas a produzir para o mercado externo ou criar receitas de exportação tendo em vista a transformação total do campo. Foram planejadas aldeias comunais destinadas a reunir os camponeses e onde seria mais fácil ao Estado oferecer educação, assistência sanitária e água. Os camponeses eram “convidados”(mais coagidos que persuadidos) a abandonar os métodos de cultura tradicionais no sentido de melhorarem progressivamente a produtividade agrícola. As cooperativas de produção eram as associações que melhor podiam apoiar a associação de camponeses em aldeias comunais.

1.3.1 O decréscimo da produção agrícola

Entre os anos de 1980 e 1981 houve um incremento notável da produção agrícola comercializada. Contudo, a partir de 1982, ocorre um decréscimo, explicado em parte pela seca que assolou a África Austral e que afectaria Moçambique por toda a década de 80. Uma

outra razão foi a desestabilização militar sul-africana que destruiu uma série de unidades produtivas e de linhas de abastecimento. A exportação de produtos agrícolas foi afectada na medida que a guerra foi-se expandindo pelo país. O caju, uma cultura de exportação diminuiu em cerca de 70% entre os anos de 1981 e 1983. No mesmo período a exportação de madeiras declinou em 92%, pois os lenhadores não podiam trabalhar e não era possível fazer o transporte de madeira nas zonas de guerra.

Por outro lado, e na prática, não se verificava um apoio verdadeiramente representativo do governo aos camponeses, verificava-se uma ausência em factores de produção indispensáveis na rede comercial para abastecimento dos camponeses com sementes, enxadas, e bens de consumo industrializados. Ao mesmo tempo, as condições para se manter a produção para venda tinham sofrido uma queda dramática. O decréscimo do apoio à produção do sector familiar foi resultante da incapacidade de se fazerem importações. As poucas reservas em moeda externa disponibilizadas eram destinadas à importação de petróleo e dos *insumos* para o sector moderno. A falta de apoio à actividade agrícola dos camponeses foi um erro estratégico grave que veio aumentar ainda mais a necessidade de importar produtos alimentares para poder abastecer o campo e as cidades. Apesar dos esforços gigantescos, as machambas estatais foram mal planeadas, os recursos mal utilizados e geridos. Um exemplo disso, era o complexo agrícola do Chókuè no sul do país. Os objectivos destas empresas provaram ser absolutamente irrealistas (Abrahamsson & Nilsson, 1994).

O planeamento das machambas estatais tinha muito a ver com o planeamento exigido pela economia planificada centralmente, nos mesmos moldes dos países do socialismo real existentes e era realizado pelos técnicos provenientes desses mesmos países nos gabinetes do ministério respectivo. Estes quadros provenientes das repúblicas socialistas desconheciam totalmente a realidade moçambicana e seu trabalho era planeado em termos artificiais e fundamentalmente ideológicos. Portanto, os investimentos avultados nas empresas estatais, os altos custos de produção, a grande destruição de recursos, a baixa qualificação do pessoal nas tecnologias agrícolas importadas, tornaram-se um peso morto na economia. A mecanização exagerada, a sabotagem premeditada conduzida pelos camponeses descontentes e os resultados financeiros negativos não permitiram o apoio as quinze mil cooperativas agrícolas que haviam sido planeadas. Destas, só 350 tinham iniciado o seu funcionamento em 1983. As mudanças dos camponeses para as aldeias comunais sofreu uma parada e calcula-se que em 1983 só estivessem nas aldeias 1,4 milhões de camponeses contra os planeados 6 milhões (Hermele, 1987b).

De acordo com Bertil Egero “ a falta de dados económicos era um problema geral em

todos os sectores, e a principal razão por que em 1977 as metas do plano para 1980 foram estabelecidas para obter o mesmo resultado de produção do último ano em que havia dados estatísticos, ou seja 1973” (Egero, 1987, p. 96). A este respeito era também referido que o Presidente Samora Machel teria afirmado que: “ Nós não começamos o processo de recuperação a partir do zero, mas sim abaixo do zero. Não tínhamos estatísticas nem quadros e não tínhamos a noção da relação íntima entre todos os sectores da produção” (Egero, 1987, p. 86).

O caso mais representativo de um projecto grandioso foi o CAIL, o gigantesco complexo produtivo do Vale do Limpopo na província de Gaza. Um exame mais atento ao projecto feito em 1981 mostra aquilo que constituía o maior paradigma das empresas estatais dessa época. O complexo era composto de uma área de 17 mil hectares de terras cultivadas e revelou, entre outras coisas, que para todo este grande empreendimento só podia contar com um contabilista profissional e um economista agrícola admitido em 1979. Esta situação é digna de referência pois o CAIL, respondia por cerca de 50% dos investimentos do sector agrícola durante este período. Em 1977 e 1978 foram investidos aproximadamente 40 milhões de dólares norte-americanos somente em equipamentos agrícolas (1000 tratores e ceifeiras-debulhadoras). O CAIL também era a prova de que a Frelimo tinha de que a sua política estava correcta.

Segundo Hermele (1987b, p.56) “ Para Samora Machel, o CAIL constituía a essência de toda a estratégia agrícola da Frelimo. Em 1982, no Chókuè, ele afirmou que o CAIL era o centro da luta de classes. Por isso o imperialismo estava observando, esperando que a experiência do CAIL se tornasse um fracasso para provar que o socialismo não poderia triunfar na África”.

1.3.2 A resistência camponesa: a autoridade tradicional e diferenciação

A população moçambicana das zonas rurais, bem como uma grande parte da elite política, possuíam uma ideia muito vaga do que era o conceito de socialismo. Havia sim expectativas de que a Frelimo representava a força que tinha trazido a libertação do colono português e isso significava a abolição do trabalho forçado e do cultivo forçado das culturas obrigatórias e permitia o acesso à saúde e à educação, aos quais, durante o tempo colonial, a maioria da população não tinha direito (Abrahamsson e Nilsson, 1994; Geoffray, 1987).

A estratégia socialista de desenvolvimento do campo levou a que fossem tomadas medidas contra os interesses das famílias africanas dominantes, com base na estrutura tradicional de autoridade que tinham estado ligadas à administração portuguesa. Os camponeses a quem foram impostas as aldeias comunais como alternativa de vida reagiram

boicotando a sua participação. Estas duas forças vieram a convergir seus interesses e criar as condições propícias para a implantação da Renamo nas zonas rurais de Moçambique. Os dirigentes tradicionais a quem foi retirado todo o poder pela Frelimo tiveram que se sujeitar a ser dirigidos por pessoas que lhe eram subordinadas em termos de direitos consuetudinários dos grupos étnicos e de heranças parentais. Os critérios de escolha dos dirigentes colocava de parte todos os que colaboravam com a administração colonial, os que fossem polígamos, e os religiosos. Muitas vezes foram feitas fortes restrições e perseguições aos antigos chefes tradicionais e estes foram afastados da vida pública, aguardando o momento oportuno para regressarem e exercerem as suas funções e ajuste de contas com a história.

Durante o 4º Congresso da Frelimo, os delegados apresentavam críticas à estratégia de socialização e manifestaram o desapontamento pelas condições de vida dos camponeses, pelo abandono da agricultura familiar e pelo excessivo apoio às machambas estatais que apresentavam resultados desastrosos. Depois de 1983, o grande complexo do CAIL em Chókuè, foi subdividido em unidades menores que continuavam sendo machambas estatais, outras foram entregues a agricultores privados e a uma empresa mista moçambicano_ britânica chamada LOMACO. Após estas mudanças a produção de arroz aumentou para 50 mil toneladas no ano de 1986 (Hermele, 1988b, p. 54).

A nova orientação e as modificações introduzidas também vinham responder às críticas dos doadores internacionais ocidentais que davam especial ênfase ao potencial produtivo das famílias camponesas. “Os nórdicos da agência ASDI apresentaram um documento sobre a prioridade de produção em pequena escala, que foi mal recebido na conferência do SADCC⁷ em Lusaka, em 1984” (Abrahamsson e Nilsson, 1994, p. 221). Isto porque os governos dos países que faziam parte da conferência do SADCC continuavam a ver a modernização e a mecanização da agricultura como necessárias para o incremento da produção de bens alimentares em seus países.

Por tudo o que foi visto até aqui podemos constatar a cegueira dos quadros progressistas de esquerda que apesar da sua abnegação e solidariedade no apoio à revolução socialista, em Moçambique, foram completamente cegos aos factores culturais e sujeitos a manipulações muito comuns, entre alguns ideólogos da perspectiva marxista:

Durante muito tempo a sociologia materialista e dialéctica pecou por cegueira voluntária. Fascinada pelo pragmatismo da luta de classes, pelos múltiplos conflitos que os homens vivem no campo de batalha da produção material, ela negligenciou

⁷ SADC é a sigla duma associação económica denominada Conferência para a Organização do Desenvolvimento da África Austral.

outro campo de luta: aquele onde as guerras se desencadeiam pelo domínio do imaginário (Verhelst, 1992, p. 42).

Os camponeses moçambicanos, bem como portugueses residentes e minorias nacionais a princípio encantados com a ideologia de libertação trazidas pela independência foram progressivamente se desencantando e sentindo-se ameaçados na sua identidade, pelos quadros do partido, o esquerdismo de grupos de cooperação de esquerda e ONGs progressistas que criavam uma relativa ameaça à sua herança cultural e espiritual através de discriminações.

O fracasso de projectos culturais na África e noutras regiões exige um exame crítico das intervenções desastrosas, programadas ou não, pelo mundo ocidental e pelas elites dos países periféricos. Infelizmente “elas concorreram para manter e até piorar as condições sociais trágicas em que o povo se encontrava” (Verhelst, 1992, p. 45).

Actualmente o governo navega um pouco à deriva e segue o receituário do Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional para a região austral. Assim, a elaboração do projecto Corredor de Desenvolvimento de Maputo aparece na linha de abertura ao capital estrangeiro, sem que se vislumbre grandes perspectivas de melhoria do quadro de subdesenvolvimento até agora existente.

1.4 PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO EM MOÇAMBIQUE

Após a queda do *apartheid*, na África do Sul, os corredores de transporte poderão ser usados pelos exportadores/importadores da região desde que se criem mecanismos de segurança dos transportes e o barateamento dos custos em relação à rede de transportes sul-africanas. Do ponto de vista geográfico, os corredores de transporte reequipados dos países da África austral membros do SADCC possuem distâncias mais curtas até ao Atlântico e ao Oceano Índico o que traz vantagens em termos de economia de transporte diante da rede sul-africana de transportes. “Só o Zimbabwe poderia poupar 25 milhões de dólares por ano se transportasse o seu fluxo de carga através dos corredores de Maputo e da Beira em vez de o fazer pela África do Sul” (Abrahamsson e Nilsson, 1994, p. 205).

Contudo, os países membros do SADCC possuem conjuntamente uma capacidade de transporte de 25 milhões de toneladas comparativamente aos 172 milhões de toneladas por ano da rede sul-africana. Aqui se insere a necessidade do seu reequipamento através de programas de investimento conducentes ao aumento da produtividade e reaproveitamento da

capacidade dos portos da região.

A curto prazo, torna-se admissível que nesta transição após a queda do *apartheid* se observe uma queda da produtividade sul-africanas. A instauração do regime de maioria negra criou grandes perspectivas junto aos trabalhadores quanto à resolução dos problemas sociais acumulados durante o *apartheid*, como salários razoáveis, emprego e programas de bem-estar social. O governo, a curto prazo, não tem condição de responder satisfatoriamente a essa demanda o que, portanto, vem trazer frustrações diversas que podem e devem criar fricções sociais conducentes a quedas de produtividade na vida económica em geral. Assim, o regime democrático negro está enfrentando enormes dificuldades e usando do enorme poder de negociação criado pela confiança nos seus líderes políticos e sindicais, tenta gradualmente e, na medida do possível, dar uma resposta às esperanças colocadas pela população e pelos trabalhadores em geral. Desta forma, na visão da autora, os resultados nem sempre estão a ser alcançados com a rapidez decorrentes das reais necessidades existentes. Por isso, as greves e a queda da produtividade média têm sido uma constante na vida económica e social sul-africanas.

A possibilidade de atingir a segurança e produtividade necessária nos corredores de transportes dos países vizinhos acabou sendo uma possibilidade a ser explorada pelas empresas no mais curto espaço de tempo. Isto irá depender exclusivamente da capacidade de resposta dos países em apetrechamento neste e noutros domínios. Neste contexto, aparece com um papel de importância vital o projecto do *Corredor de Maputo* o que também implica, no mais curto prazo, uma formação acelerada de trabalhadores devidamente qualificados para uma utilização das infra-estruturas que estão sendo instaladas neste corredor, desde Dezembro de 1997 e cujo término está marcado para finais do ano 2000.

Os portos de Maputo e Beira ainda estão sendo utilizados muito abaixo de sua taxa de carga o que aumenta os períodos de espera das companhias marítimas internacionais. Para atrair e poder conservar o fluxo de carga, as autoridades portuárias da região são obrigadas a tomar medidas urgentes de adaptação e modernização tecnológicas. As empresas sul-africanas responsáveis pelas operações portuárias como a *Transnet* que fundou a *Transrade* já vendeu o seu *know-how* na região, já estão operando na Beira e Maputo. Deve salientar-se que estas empresas vendem assistência técnica aos vizinhos da região, pretendendo oferecer aos transportadores um produto final que inclua a responsabilidade pelo transporte principal das mercadorias, já que possuem uma rede de contactos internacionais a um preço fixo (Abrahamsson e Nilsson, 1994).

Após a visão da lógica económica prevalecente na relação da sociedade doméstica com

o mercado capitalista, importa relançar outros olhares sobre os sujeitos que lá vivem. O imaginário étnico construído dentro do tempo social, o tempo vivido e as relações com os valores e crenças milenares que ainda hoje continuam gerindo as vidas dos grupos étnicos do sul do rio Save. **Até que ponto suas percepções, sua cultura, crenças e valores podem ser levadas em atenção e respeitadas nas negociações havidas nos projectos do Corredor de Maputo?**

CAPÍTULO 2 O TEMPO DE TRABALHO EM MOÇAMBIQUE À LUZ DAS SUAS TRADIÇÕES CULTURAIS E RELIGIOSAS

Aproveitar o tempo!
Mas o que é o tempo, que eu o aproveite?
Aproveitar o tempo!
Nenhum dia sem linhas...
O trabalho honesto e superior...
O trabalho à Virgílio, à Milton...
Mas é tão difícil ser honesto e superior!
É tão pouco provável ser Milton ou ser Virgílio!...
Aproveitar o tempo!
Meu coração está cansado como mendigo verdadeiro.
Meu cérebro está pronto como um fardo posto ao canto.
Meu canto (verbalismo!) está tal como está e é triste.
Aproveitar o tempo!
Desde que comecei a escrever passaram cinco minutos.
Aproveitei-os ou não?
Se não sei se os aproveitei, que saberei de outros minutos?!
 (PESSOA, 1976, p. 367).

2.1 O TEMPO E SEUS DIFERENTES SENTIDOS

A definição de tempo tornou-se na realidade uma questão social, ele ocupa também dimensões no marco cultural das distintas etnias, sem que deixem de ocorrer algumas *nuances* conflitivas, onde estão em jogo os diferentes significados atribuídos à experiência temporal, pelas diferentes sociedades. Por isso, cabe interrogar como medir o tempo? Será possível encontrar o significado ‘certo’ para o tempo individual e colectivo? De que modo se pode preservar nosso passado e olhar o futuro numa sociedade que tem tendência a se tornar cada vez mais complexa? Tais questões, a que não é fácil dar resposta, parecem ser alguns dos dilemas básicos com os quais se defronta a vida humana, quer em sociedades de forte cultura de tradição oral, quer em sociedades com o domínio da escrita (Melucci, 1997).

Na situação presente, pode-se perceber nossa distância com respeito a esse modelo, porque a diferenciação das nossas experiências do tempo está aumentando. Os tempos que nós experimentamos são muito diferentes uns dos outros e às vezes parecem até opostos. Há tempos muito difíceis de medir - tempos diluídos e tempos extremamente concentrados. Veja-se a multiplicidade de tempos que imagens (televisão, gráficos, propaganda) introduzem no nosso quotidiano. Isto também significa separações, interrupções mais definidas que no passado_muito mais perceptíveis do que em estruturas sociais relativamente homogêneas_ entre os diferentes tempos vividos pelos homens (Melucci, 1997).

Uma análise em termos de perspectiva temporal considera o tempo como um horizonte no qual o indivíduo ordena suas escolhas e comportamento, construindo um complexo de pontos de referência para suas acções. A maneira como a experiência do tempo é vivida vai depender de factores cognitivos, emocionais e motivacionais os quais governam o modo como o indivíduo organiza a sua vida na sua comunidade e nas organizações produtivas (Élias, 1998).

Após uma digressão sobre o tempo, temporalidade e seus significados no âmbito sociocultural e filosófico na vida dos seres humanos, far-se-á uma digressão sobre os mecanismos socioculturais que estão subjacentes ao tempo de trabalho. Assim pretende-se analisar o modo como as tradições e valores culturais induzem a uma forma de encarar o tempo e os espaços de trabalho, dentro dum mesmo universo onde ocorrem todos os fenómenos do quotidiano. Logo, o tempo circular ou indiferenciado seria uma forma do homem moçambicano se situar no cosmos. Assim, o ser humano em Moçambique, acaba por ser parte integrante duma perspectiva cosmocentrada do homem e de seus semelhantes. A relação entre os homens é vista dentro duma perspectiva integrada com os antepassados e as forças ou elementos da natureza que formam uma estreita relação dentro da comunidade e criam uma outra forma de encarar a redistribuição, a produção, o consumo num tempo e espaço específicos.

A psicologia dos espaços de trabalho vem chamar a atenção para novas formas de interacção comportamental entre os seres humanos nas organizações. Isso é visível na imagem da organização com a sua distribuição por certos espaços. Considera-se o sistema organizacional a partir das estruturas orgânicas que definem espaços de poder e autoridade. Estes são repartidos e utilizados pelos membros que se entrecruzam em frente aos imperativos organizacionais de produção e das condutas e valores que nos revelam como a empresa se torna um território social (Fisher, 1996).

É notório referir que a ideia de espaço, ligada aos locais de realização da actividade produtiva, aparece colocada nas diferentes formas de como se vão interligando os trabalhadores em seus ambientais profissionais. Importa olhar a natureza psicossocial do local de trabalho: o espaço mostra como o membro da organização aceita, utiliza, investe ou rejeita o seu trabalho. Esse é valorizado como um ponto de ligação, a partir do qual, ele tenta recriar uma parte da sua identidade. Assim, os espaços de trabalho são espaços humanos humanizados, como todos os outros ambientes, em função de condutas que o integram e de um conjunto diferenciado cognitivamente e simbolicamente em interligação contínua (Fisher, 1996).

A obsessão pelo tempo exacto e a razão instrumental ou o desejo de exatidão total na medição do tempo não estará camuflando uma soberba ilimitada da razão instrumental, que sonha com um controle onnipotente de tudo, alcançando até o coração da matéria? Daí, surgem o tempo curto que é o tempo do *clip*, do *spot* publicitário, que se desfaz e é substituído permanentemente e o tempo longo que é o da educação, da cultura, das carreiras e que é um tempo sequencial (Said, 1990). Estas diferenças temporais produzem também rupturas temporais nas interacções estabelecidas nas actividades de trabalho, entre os protagonistas, e por isso precisa de negociação sempre presente no ambiente empresarial.

2.2 O EUROCENTRISMO E A CULTURA AFRICANA: A PROBLEMÁTICA DO TEMPO E ESPAÇO

O Iluminismo da inteligência europeia ou o século das luzes foi o reverso ou o século das sombras para os povos de África. A existência da concepção aristotélica defensora da justiça do escravismo, bispos como o anglicano Berkeley (1745) e mercadores como os da Câmara de Comércio de Nantes (1776) não só excluíram o negro da humanidade, como consideravam que traficar com ele era um negócio mais interessante, já que no século 18 eram obtidos bons retornos de capital com esse comércio (Iniesta, 1992).

A obra de Champollion seria para Iniesta (1992) uma excelente amostra da omissão vergonhosa de pressupostos da história egípcia, quando a apresentavam como europeia e foi só no Colóquio do Cairo (1974) que foi oficialmente reconhecida a africanidade da cultura egípcia. A cosmovisão africana, a sua percepção religiosa da realidade se operacionalizam sempre com conceitos abertos polivalentes e polioculares, esta forma de interpretar a realidade está a uma distância de milhares de anos luz da estrutura unívoca da filosofia ocidental, como é ensinado pelo filósofo Eboussi-Boulaga (1977).

Hoje, de acordo com Iniesta (1992, p. 21), “urge liberar África dum círculo estéril de tópicos e utopias que constituem o nosso imaginário colectivo é muito mais que um exercício teórico: pode e deve ser um convite a meditar sobre nossa própria sociedade e suas relações com as outras. Além do mais a grande aventura intelectual do descobrimento do Outro, a aproximação à realidade histórica africana favorecerá a aparição de setores sociais com maior sensibilidade para o engenho que nos caracterizou no passado. Conhecer e apreender das sociedades africanas porá fim ao preconceito como ponto de partida de toda a reflexão. Terá de se criar o hábito de se estudar África através dos seus próprios parâmetros históricos e a relançar uma crítica *a priori* das escolas ocidentais”.

O conhecimento das culturas parte duma compreensão e entendimento aprofundado a respeito das diferenças étnicas, raciais, religiosas, entre outras. Isto se constitui como uma plataforma de gestão da força de trabalho em espaços de múltiplas culturas. Essa é a razão pela qual pretendemos prestar uma atenção especial ao tempo, espaço e contexto cultural num projecto internacional e intercultural por excelência no Corredor de Desenvolvimento de Maputo, onde pretendemos operacionalizar a nossa pesquisa. E essa articulação da cultura com as categorias de tempo e espaço que levou Velho (1994, p. 63) e afirmar que:

o conceito de cultura só existe a partir da constatação da diferença entre nós e os outros. Implica confirmação da existência de modos distintos de construção social da realidade com a produção de padrões, normas que contrastam sociedades particulares no tempo e no espaço.

Neste final do século 20, tem havido uma percepção crescente de que a história não é apenas temporal ou cronológica, mas também espacial e relacional (Featherstone, 1997), de que a nossa história é gerada em relação com outras temporalidades coexistentes e espacialmente distintas. Se as nações podem manter-se isoladas de outras nações ou possuir, enquanto bloco de nações, o poder económico e político que lhe possibilite ignorar os desafios alheios, então existem todas as probabilidades de que elas serão capazes de sustentar e criar imagens fantasiosas de sua própria superioridade. Isso pode assumir inúmeras formas. Uma das mais conhecidas é a imagem do Oriente como uma região do mundo que abriga todas as diferenças exóticas e todas as alteridades que têm sido reprimidas e expulsas pelo Ocidente, na medida em que ele procurou construir uma imagem coerente (Said, 1990).

Encarar a modernidade em termos espaciais e relacionais é ter em atenção termos que implicam relacionamentos de poder na própria construção e implementação do conjunto de categorias que agora estão começando a vir à tona, na medida que o não-Ocidente acumula recursos de poder que lhe permitem dialogar como Ocidente e por ele ser ouvido. As teorias pós-modernas e pós-coloniais constituem sintomas deste processo, que aponta a modificação no equilíbrio do poder. Descartá-las como categorias temporais ou de época, significa deixar de perceber a importante dimensão cultural do processo. Isso, em boa parte é uma visão do centro ocidental, que descarta a possibilidade de, apesar das tendências integradoras e unificadoras, haver o desenvolvimento de modernidades globais, no plural, e de surgirem muitos projectos de modernidade que ainda estão por ser completados (Said, 1990).

As diferenças no espaço tornaram-se associadas a diferenças no tempo. Esta temporalização da diferença foi usada para produzir uma hierarquia evolucionária o que, por

sua vez, permitiu aos europeus apresentar uma justificativa moral da exploração, como um processo histórico necessário, imperativo, para aqueles que eram designados como crianças ou “menores” que não estacionariam no estado metafísico na visão do positivismo de August Comte. Assim esses povos ‘atrasados’ deviam passar pelas distintas idades do conhecimento para se tornar possível desenvolver e atingir a iluminação dada pela idade da razão. Foi esse confinamento das outras culturas à história passada, aos degraus mais inferiores da mesma escada da história, que intensificou um sentido, muito presente nas nações europeias, de que elas ultrapassavam um determinado patamar. Era um sentido de modernidade que, na actualidade, se desenvolveu a partir de encontros espaciais, obstruídos, com o outro não-ocidental. As ideias geradas pelas três idades do conhecimento de August Comte também criariam enorme dificuldade aos povos não europeus de atingirem a “idade positiva” ou a idade da razão iluminista (Featherstone, 1997).

A invenção do relógio e sua difusão social, que tem sua origem nos começos do século passado, foi um facto-chave na cisão do binómio espaço-tempo que se opera com a modernidade e que supõe uma evidente ruptura com a estreita vinculação que ambas as ordens tiveram nas culturas pré-modernas. As horas do dia quase sempre estiveram associadas aos espaços em que costumavam transcorrer as actividades, até que a modernidade introduziu a uniformidade do tempo mediante a medida pelo relógio mecânico e a regularidade na organização social (Élias, 1998).

O espaço das actividades de trabalho passa a ser o lugar social de interacções, é também um lugar de sobrevivência biológica e de existência psicológica. Ele independe das formas como se configura, quer seja num nível regional, nacional ou internacional. Pode ser considerado um jogo envolvendo riscos, onde cada actor social procura, na medida do possível, apropriar-se de parte ou da totalidade de determinados espaços e das relações de poder.

O espaço das organizações engloba espaços individuais e colectivos e está sujeito a exigências de espaços mais abrangentes como o espaço da sociedade e o espaço do mundo. O espaço organizacional fechado ou aberto, nebuloso ou definido, personalizado ou anónimo, funcional ou labiríntico, significativo ou sem significado, constitui, um dos pilares fundamentais da acção humana encontrando-se ligado a outros espaços e estando estreitamente ligado ao tempo (Chanlat, 1996).

Desde a revolução industrial no campo do trabalho e das organizações, o tempo é vivido pelos trabalhadores como uma variável quantitativa, um tipo de recurso que pode ser utilizado, desperdiçado ou economizado de acordo com aquilo que são os pressupostos económicos da produção (Hassard e Gasparini, 1996). Deste modo, foram criados horários de

trabalho, foram medidas a intensidade e ritmos das tarefas produtivas e estabelecidas padronizações, de tal modo que o relógio e o cronómetro transformaram-se em instrumentos a serviço dos controlos de assiduidade e avaliações do desempenho nas tarefas pré-definidas pelo planeamento e gestão do trabalho pela gerência (Taylor, 1970). Na representação dum tempo linear, sequencial e económico, o tempo é vivido desde a primeira revolução industrial nos países ocidentais como uma variável quantitativa.

Na África, contudo, existe uma concepção do tempo antagónica a esta, o que pode provocar conflitos e dificuldades. Com efeito, o tempo na África está associado a uma determinada ordem social, a uma cosmologia onde tudo é visto como uma totalidade e em interdependência dos antepassados, dos ciclos da natureza, dos ritmos e rituais da vida, das relações humanas comunitárias (Gasparini, 1996). Em países como Moçambique, o conjunto de técnicas foram impostas por uma história de produção ligada à criação de formas de produzir em estreita relação com outro espaço e tempo: aquele referente aos países do centro desenvolvido. Em decorrência das duas revoluções industriais estes países estavam mais avançados na técnica e precisavam de territórios e homens que produzissem as matérias-primas para as suas usinas. Assim, os submetem à escravatura e ao trabalho forçado, utilizando-se, para isso, das armas de fogo e do evangelho cristão.

As formas organizativas do trabalho no espaço e no tempo estão subordinadas ao poder da empresa, poder esse que não é apenas económico mas também político. A força económica da empresa advém do fato de poder combinar eficazmente factores de produção disponíveis tecnicamente mas, mais do que isso, em modificar em tempo hábil, regras de jogo económico na sua actividade face aos “seus interesses emergentes”. Estudar técnicas está intimamente ligado à área de relações sociais. Estas explicam, em diferentes espaços, como a combinação de conjuntos de técnicas semelhantes atribuem resultados diferentes aos seus utilizadores. Dificilmente artefactos tecnológicos obsoletos aplicados nos países menos desenvolvidos podem obter resultados que permitam competir com os países do centro (Santos, 1997, p. 64).

A lógica de implantação da indústria ligeira nos países africanos na década de 60, como

Moçambique, Angola e outros, foi sempre atrelada à maquinaria e equipamento já obsoleto⁸ na metrópole, apenas com intuito de substituição das importações dos produtos de consumo essenciais e como resposta a reivindicações dos colonos lá estabelecidos. Dificilmente estes espaços coloniais se constituiriam como concorrentes neste descompasso em que as condições de partida eram desiguais.

2.3 PARA UMA METODOLOGIA DO TEMPO DE TRABALHO

No campo sociológico encontra-se em Hassard (1996) um levantamento do tempo e da temporalidade na sociologia industrial onde são assinalados, como principais representantes da sociologia do tempo, os sociólogos: Émile Durkheim, Mircea Eliade, Georges Gurvitch. Estes autores olham o tempo como um fenómeno que é simultaneamente qualitativo e quantitativo; cíclico e linear; heterogéneo e homogéneo.

O tempo cíclico, na visão de Mircea Eliade, foi usado nas sociedades antes do cristianismo. Os acontecimentos seguiam um ritmo imutável, o sentido do tempo traduzia-se na luta contra as estações, o horizonte temporal era visto como o “mito do eterno retorno”. No advento do Cristianismo, o homem abandona esse mundo limitado e assume o compromisso com a doutrina de Jesus Cristo (redenção e salvação). Na tentativa de redimir e salvar a sua alma, o homem moderno encara os perigos inerentes ao processo histórico, tenta dominar a história, procura refúgio em todas as formas de crença como forma de racionalizar o processo histórico que lhe parece não ter princípio nem fim (Hassard, 1996).

Segundo Gurvitch (1958) as culturas modernas aparecem com uma combinação de temporalidades que se opõem entre si, cada grupo social trava uma luta sem tréguas para impor as temporalidades que considera adequadas. Ele classifica as temporalidades em *microsociais* (das comunidades e dos grupos) e *macrossociais* (dos sistemas e instituições). Ele classifica as temporalidades nas sociedades modernas, como tempo de longa duração, tempo de aparência enganadora, tempo cíclico, tempo atrasado e tempo explosivo, etc.

As sociedades modernas possuem, tal como as primitivas, variadas formas de mensuração do tempo que enfatizam a experiência cultural, a construção de significados, ou seja o carácter cíclico do tempo social.

O tempo linear com origem na tradição judaico-cristã é um caminho “pontuado de

⁸ Segundo Milton Santos, a idade tecnológica depende da idade das técnicas presentes e, portanto, a noção de idade organizacional está ligada à forma como são combinadas, num determinado espaço e tempo, os factores de produção ligados às técnicas utilizadas. Colocando em paralelo essas duas idades, somos levados à combinação de capital e trabalho no ato de produzir que pode ser ilustrado pelos conceitos de composição técnica e

provações,” de sofrimento, parte da vida de pecado levada na terra, tendo em vista a redenção que conduz à salvação pela vida eterna após a morte. É acentuado por Hassard (1996), que esta ideia de progressão em direcção a um fim último constrói a concepção linear do tempo. O paradigma linear quantitativo se desenvolve com Descartes e Newton. É o tempo real e uniforme, fenómeno representado por uma abcissa em matemática. Os historiadores da economia vêem o tempo sob um ponto de vista realista, positivista e nomológico.

As culturas industriais vêem o tempo como linear e reificado, o que conduz a algumas explicações totalizantes que vêm permeando os pressupostos subjacentes ao tempo de trabalho existentes nas economias modernas. Assim, o tempo é encarado como homogéneo, objectivo, mensurável, divisível ao infinito; o passado não se pode repetir, o presente é efémero, o futuro de exploração ilimitada; o tempo é aplicado a uma infinidade de actividades; o tempo vivido como uma sucessão e condição limite. Em todas estas perspectivas, o tempo é apresentado como “um bem limitado cujo valor aumenta na medida em que se pode rarefazer” (Hassard, 1996, p. 180).

O relógio ocupa um papel mais decisivo que a máquina a vapor, visto possibilitar a sincronização de tarefas e a alta especialização funcional. O funcionamento das empresas passa a assumir: uma fragmentação temporal e espacial; uma coordenação temporal e espacial; e uma produtividade relacionada ao tempo. Assim, o relógio aparece na história da industrialização como principal instrumento de coordenação e de controle do trabalho nas fábricas. Portanto, na economia industrial a *tarrafa*, enquanto unidade de produção é substituída pela *duração* do trabalho (Hassard, 1996). Deste modo, segundo o autor, o *processo de trabalho aparece com uma imagem reificada do tempo*, onde tempo de produção assume o papel de comando na vida dos homens e o tempo de lazer aparece nas margens do processo produtivo.

2.4 DOIS PARADIGMAS DO TEMPO DE TRABALHO: O PARADIGMA QUANTITATIVO DO TEMPO DE TRABALHO E O PARADIGMA CÍCLICO QUALITATIVO

2.4.1. *Dois paradigmas do tempo de trabalho: limites do paradigma quantitativo do tempo de trabalho*

No capitalismo, o tempo tornou-se um bem de consumo. O tempo reificado transforma-se e é tratado como uma mercadoria que se sujeita às leis do mercado. No entanto, o

paradigma linear quantitativo do tempo pode estar sujeito a diversos questionamentos. Hoje, já é possível na organização uma visão muito mais flexível do trabalho, centrado em tarefas prazerosas ou em eventos mais significativos para os participantes. Isso é mais visível no emprego irregular do tempo no sector terciário da economia e nas profissões liberais, em que o tempo é gerido pelos trabalhadores, como acontece nos serviços de urgência, polícia e serviços de manutenção.

Diversos estudos etnográficos da linha de produção mostram que grupos de trabalho, mesmo com tarefas definidas em detalhe, são capazes de elaborar seus próprios sistemas de redução do tempo criando seus próprios códigos internos

O paradigma linear quantitativo sofre de uma racionalidade limitada, pois não leva em conta: valores colectivos, colapsos técnicos, evolução do mercado ou diminuição da mão-de-obra, mesmo no sector manufactureiro, onde o tempo de trabalho teoricamente seria mais preciso e objectivo (Hassard, 1996).

Veja-se o caso das novas tecnologias destinadas a assegurar uma certa estabilidade no tempo de trabalho, como a robótica e a produção assistida por computador. Na maior parte da produção industrial, a organização do trabalho, ainda depende bastante do julgamento dos empregadores e das reacções dos trabalhadores, *seus jogos* e esquemas internos sempre presentes e actuantes no quotidiano (Gasparini, 1996).

No campo filosófico, Hassard (1996) refere o papel explicativo representado pelas três *antinomias da filosofia do tempo* concebidas por Heath (1956), que vê o tempo em diferentes planos: ontológico, epistemológico e metodológico, cuja dimensão passa dum domínio de objectividade a um outro domínio da subjectividade nas significações do tempo. Assim, tendo como base este enfoque filosófico, Hassard (1996) propõe dois paradigmas do tempo de trabalho:

Quadro 1. Três planos de análise do tempo e dois paradigmas do tempo de trabalho

	Linear quantitativo (ideal de ordem) Tempo linear	Circular qualitativo (interpretativo) <i>Tempo circular</i>
plano Ontológico	O tempo objectivo ou do mundo externo REALISMO Algo real e concreto DETERMINISMO	Essência subjectiva construída por uma “rede de significações” NOMINALISTA Algo de essencial e abstracto VOLUNTARISMO
plano	Tempo homogéneo ou de unidades equivalentes/	Tempo heterogéneo ou de unidades diferentes

Epistemológico	HOMOGENEIDADE NOMOLÓGICO	HETEROGENEIDADE Descontínuo e divisível IDEOGRÁFICO
plano Metodológico	Tempo mensurável /Quantitativo QUANTIDADE	Baseado na experiência: Qualitativo e Múltiplo QUALIDADE

Fonte: elaborado pela autora, com base em HASSARD, John. Para um paradigma etnográfico do tempo de trabalho in: CHANLAT, Jean François (coor.) *O indivíduo na organização- dimensões esquecidas*. vol.1 São Paulo, Atlas, 3ª ed., 1996.

A vida do homem moderno é modelada por rotinas temporais com base nas sobras do tempo de trabalho, mais do que em actividades de lazer interessantes.

O *significado do trabalho* realizado, aparece como item final numa série de requisitos. Hoje, o tempo de trabalho flexibilizado com a oferta de mais lazer, vem mudar um pouco esta visão, embora surja simultaneamente com o “fantasma” da diminuição progressiva do emprego.

Como se pode ver no quadro 1, o paradigma linear quantitativo, segue a corrente de pensamento funcionalista, defende a perspectiva de “equilíbrio do sistema”, o conflito não existe, constroem-se a *conformação, os consentimentos*. Os interesses do capital e trabalho são considerados *convergentes*, por isso é preciso *adaptar e reajustar* o homem ao trabalho. Segue-se a visão dos distintos planos:

- no *plano ontológico* (significados), o tempo é objectivo, situado dentro dum mundo real (realismo) e concreto e por isso pode ser mensurável e determinado por instrumentos próprios. A divisão do trabalho é determinada visando a optimização dos recursos (determinismo), o que corresponde à abordagem de pesquisa positivista, onde os fatos devem ser medidos, relacionados deterministicamente, observando-se um distanciamento entre objecto e sujeito de pesquisa, acompanhado da “neutralidade” do cientista.
- No *plano epistemológico* (teoria do conhecimento), o tempo é homogéneo ou de unidades equivalentes. O sentido nomológico do tempo é dado pela construção da pesquisa sobre os processos técnicos do trabalho com base em normas e leis, regularidades associadas aos processos produtivos, com aplicação de métodos das ciências naturais. O lado humano do trabalho é desconsiderado. Nas organizações, a orientação funcionalista preocupa-se com a investigação de cada parte dentro do todo. *Parte-se de um pressuposto de que cada organização se adapta ao meio e deve manter o equilíbrio e por isso o desempenho de cada uma das funções deve visar o equilíbrio* (Thiollent, 1983). A teoria de sistemas baseada na analogia biológica, deu uma forte contribuição ao enfoque sistémico nas organizações (sistema aberto).

- No *plano metodológico*, o uso de métodos quantitativos orienta a pesquisa no uso da relação *causa X efeito* entre as variáveis, ajudando a manter o “equilíbrio” do sistema organizacional: medem-se tendências, são correlacionadas variáveis dos aspectos técnicos do trabalho com satisfação dos trabalhadores⁹.

Desta forma, o enfoque tecnológico é exagerado, pois enxerga o trabalhador como sendo apenas um elo na cadeia produtiva; nesse contexto, os trabalhadores vão resistindo e construindo suas representações, criando significados em cima dos episódios evidenciados, no decorrer da jornada, e vão gerando *ritmos temporais* próprios, fazendo coexistir o seu tempo indiferenciado ou circular com o tempo da jornada na fábrica.

A recriação de significado no trabalho realizado não é só uma característica das sociedades pouco industrializadas, como as africanas. Ela faz parte duma luta dos trabalhadores, desde o início do trabalho na fábrica, em que a concepção é separada da execução, em decorrência das exigências da eficiência e produtividade. Deste modo, diversos estudos etnográficos da linha de produção mostram que grupos de trabalho, mesmo com tarefas definidas em detalhe, são capazes de elaborar seus próprios sistemas de *redução do tempo*, criando seus próprios *códigos internos* (Hassard, 1996; Gasparini, 1996).

2.4.2 O paradigma cíclico qualitativo

O tempo circular é estudado pelo paradigma qualitativo, como é indicado nos planos abaixo:

- no *plano ontológico* (significados), apresenta uma concepção subjectiva na busca da essência do fenómeno, que é construída pela rede de significações criadas pelos trabalhadores, por isso é *nominalista* (estudo do particular e singular). O *voluntarismo* mostra que a organização do tempo pode ser voluntária ao contrário do sistema de produção industrial.
- No *plano epistemológico* (teoria do conhecimento), os primeiros estudos qualitativos revelam grande riqueza nas análises *ideográficas*, uma construção idealizada e traduzida em episódios e dramas vividos. É simultaneamente *descontínuo* e *divisível* pois pode ser traduzido em repertórios temporais (produção sazonal), e multiplicado em inúmeros

⁹ Nos estudos de Hawthorne, foram consideradas variáveis independentes: iluminação, sistema de pagamento, pausas e número de horas *versus* variáveis dependentes: satisfação e desempenho. Por seu turno Vrom (1964) fez 33 estudos de satisfação *versus* desempenho, obtendo a correlação 0,144. Em decorrência da insatisfação no trabalho continuar foram enriquecidas tarefas, alterado *lay out*, foram reajustados grupos e realizadas inovações para tentar dar ao trabalho o significado perdido, com a industrialização e a fragmentação das tarefas.

“ritos” e ocorrências esporádicas ou inesperadas, não fazendo sentido a divisibilidade da duração dos momentos significativos vividos. A *heterogeneidade* do tempo é dada por vivências sociais diferenciadas enfrentadas pelos trabalhadores e mostram a diversidade de interpretações, o que pode ser motivo de interrogação do que é a “ordem social”.

“Em vez de se concentrar nas questões de observação empírica, análise e observação das causas, trata-se de *compreender o sentido da acção social* ou dos acontecimentos sociais”(Thiollent, 1983, p. 73).

- No *plano metodológico*, o método qualitativo leva o pesquisador a estudar as experiências de tempo dos grupos de trabalho. Como desenvolvem as suas actividades e a identificar diferenças de pontos de vista ou a identificar múltiplas visões criadas pelas diferentes subjectividades dos grupos durante o processo produtivo.

A narrativa etnográfica é bastante usada pelos estudos qualitativos. Nesta narrativa, a visão dos trabalhadores deve ser bem diferenciada, da interpretação do pesquisador (Sanday, 1994; Van Maanen, 1983).

O tempo circular é vivido como algo subjectivo, heterogéneo e de configurações imprevisíveis visto que pode sempre ser reinventado pelos protagonistas.

A sociologia industrial subestimou o papel do tempo qualitativo desconsiderando o tempo vivido e beneficiando as estruturas temporais. Dando importância maior à organização metódica do tempo de trabalho e à decomposição de tarefas, pouco valorizou o modo como os trabalhadores executam as mesmas e que sentido dão ao tempo de trabalho.

As actividades desenvolvidas nas diferentes tarefas dos cargos planeados são, antes de mais nada, “representações colectivas elaboradas pelos trabalhadores”. A experiência vivida pelos membros nas organizações é que pode criar um significado ao tempo de trabalho por eles realizado (Hassard, 1996).

Enfim, pode-se considerar que as sociedades modernas, tal como as sociedades primitivas, possuem inúmeros sistemas de avaliação do tempo com significados diferenciados. Estes sistemas não supõem uniformidade de ritmos, nem divisibilidade das durações, mas apenas procuram explicar o carácter qualitativo do tempo social (Hassard, 1996).

As pesquisas sob a bandeira do paradigma qualitativo são analisadas por Hassard (1996), em quatro estudos aplicando o paradigma qualitativo a diferentes visões da heterogeneidade do tempo. Ele destaca os estudos realizados por:

- a) Roy (1960) e a organização do tempo pelos operários de uma fábrica;

- b) Ditton (1970) e as estratégias temporárias de uma panificadora;
- c) Cavendish (1982) e a “batalha de horários” numa linha de montagem;
- d) Os repertórios temporais no estudo de Clark (1978, 1982).

a) O estudo de Roy ou “A hora das bananas”

Roy observa que a exposição dos operários ao trabalho numa linha de usinagem fez-lhes compreender que o cálculo do tempo é, em grande parte, uma ordem negociada. Assim, eles transformam o “jogo do trabalho” numa coisa suportável. O grupo, com o qual Roy trabalhava, estruturava o seu próprio sistema de cálculo de tempo a partir de diversos acontecimentos. A longa jornada de trabalho, estava pontuada de vários momentos transformados em episódios lúdicos. O retorno regular desses momentos a “hora dos pêssegos”, a “hora das bananas”, a “hora da janela”, estavam associados a determinados temas (divertimentos ou temas “sérios”).

b) O tempo da panificação de Ditton

O estudo de Ditton, dedicado à percepção do tempo entre os operários de uma panificadora, situa-se na mesma tradição de análise de Roy. Na padaria havia duas produções principais: a “grande panificação” (a etapa de amassar o pão) e a “pequena panificação” (a fabricação dos pãezinhos). O trabalho não era o mesmo nos dois casos. No primeiro caso, era mais fatigante e mais penoso devido ao maior calor e ao maior esforço físico. Apesar disso, a “grande panificação” era preferida pelos operários, porque o número e a rapidez dos gestos a serem realizados *faziam parecer* mais curta a jornada de trabalho. Na “pequena panificação”, o trabalho só era suportável porque o ritmo mais lento da produção dava aos operários a oportunidade de manipular o tempo de trabalho.

A concepção linear da direcção se opõe à *concepção cíclica dos empregados*. Os trabalhadores da padaria tinham de fato, à sua disposição, um repertório defensivo de “actos instrumentais não oficiais” que lhes permitia influir no ritmo de produção. As estratégias defensivas correspondentes à apropriação desses actos visavam atingir os cinco objectivos seguintes: “criar tempo”, “retomar o tempo”, “parar o tempo”, “ordenar o tempo”, e “evitar o tempo”.

As distintas funções presentes no trabalho da panificadora eram avaliadas segundo a possibilidade deixada aos trabalhadores de gerir o tempo em seu proveito.

c) O estudo de Cavendish “Fazer as suas horas”

No estudo de Cavendish nota-se a importância da estratégia do tempo para os

trabalhadores; ela mostra como as operárias de uma oficina de montagem “fazem suas horas”. A autora mostra o papel fundamental desempenhado pelo tempo, na luta entre o capital e o trabalho. Assim, dado que é o seu tempo, que as operárias vendem ao empregador, elas fazem uma nítida distinção entre o tempo que lhes pertence e aquele que é do patrão. A pontualidade era a principal qualidade exigida pelo patrão e por isso os conflitos que o relógio de ponto provocava à saída da fábrica. Estes conflitos tinham um significado que não era apenas simbólico. Segundo as operárias, a direcção tentava tirar o tempo que era delas e por isso tentavam resistir a essas invasões. Cavendish assinala, tal como já havia sido feito por Roy e Ditton, que o tempo de trabalho não é só uma *condição limite objectiva*, mas também um estado subjectivo; ela afirma que o tempo é *vivido diferentemente* segundo a *situação social* que o grupo de trabalhadores deve enfrentar (heterogeneidade).

d) Os “repertórios temporais” de Clark

Alguns dos trabalhos mais inovadores na área do tempo de trabalho se devem a pesquisas realizadas por Clark (1978, 1982), particularmente um estudo sobre os ritmos temporais, das actividades na indústria de açúcar de beterraba (1982).

As actividades poderão modificar a consciência temporal, ao instituírem uma construção social, com base nos dois tipos de “repertórios temporais”, em que cada um deles possui regras e estruturas particulares. Clark assinala diferenças profundas entre o período efectivo do tratamento das beterrabas (de setembro a janeiro) e o outro período quando a mão-de-obra de base se ocupa de actividades subsidiárias. Clark refere o estado de excitação do início do processo (a partir de Setembro) e a antecipação que ocorre no período inicial, assim como a fase de tratamento, que parece alterar as relações dos operários. Nesta fase, a mão-de-obra vai-se desinteressando progressivamente do trabalho, o que ocasiona atitudes de controle explícito pela direcção. Deste modo, Clark constatou que no mês de janeiro a mão-de-obra alegra-se com a chegada do segundo período de transição, ou seja, o término da fase de tratamento. Nesta ocasião, os operários são divididos em grupos relativamente autónomos, cada qual com uma tarefa diferente para realizar. Essas modalidades de trabalho são essencialmente cíclicas e contribuem para modelar a apreciação do tempo no próprio seio da organização. Estas actividades são factores determinantes na organização dos “repertórios temporais”.

Analisando os quatro estudos pode observar-se que os mesmos são apoiados em métodos ideográficos e na observação participante; mostram também as tentativas de criar uma ontologia nominalista (significados singulares ou particulares) e de estabelecer que a

organização do tempo pode ser voluntária e não-determinada pelo sistema de produção. O que de certa forma já é uma prática existente entre os diferentes grupos nas empresas, só que talvez ainda não seja uma enfrentada como “normal” entre aqueles que estudam o trabalho.

Esta busca e procura de significados leva os trabalhadores a criarem uma relativa autonomia no espaço laboral e isso tem sido pesquisado dentro da metodologia qualitativa. Tem sido usado o enfoque interpretativo, orientado para a descoberta dos significados atribuídos às actividades pelos sujeitos pesquisados, com base numa observação participante.

2.5 PRESSUPOSTOS DE VALOR DO UNIVERSO AFRICANO E O TEMPO DE TRABALHO

Apesar das enormes mudanças ocorridas no decurso da colonização continua subsistindo na actualidade africana, uma visão do mundo ou da realidade circundante holística, multidimensional e pluriocular abarcando todas as arenas da vida e constituindo-se numa série de proposições básicas:

- a energia é a criadora da **força vital**, que é o elemento estruturador, e possui a qualidade de atributo primordial dos seres existentes. A origem divina da força vital e a consciência das possibilidades da sua participação nas práticas históricas explicam a sua importância;

- o homem é uma síntese de elementos vitais que se encontram em interacção dinâmica (o corpo é o princípio básico da animalidade e espiritualidade, e o que determina o princípio da imortalidade do ser humano);

- **a socialização** ocorre dentro dum carácter comunitário e de acordo com ritos iniciáticos e de passagem cujos pressupostos básicos têm uma proposta de superar a morte;

- os **ancestrais e a ancestralidade** constituem o espelho de imortalidade, no qual se reflectem os vivos, sendo celebrados por meio dos rituais periódicos de manutenção da paz com o sobrenatural;

- as descendências e sua legitimidade são determinadas com base na linha matrilinear, e nela a mulher é a única fonte de legitimação dos filhos. O poder **patriarcal** leva o homem zelar pela ordem e a veicular a comunicação entre a comunidade e os antepassados, mas é a mulher que dá legitimidade a esse poder;

- **a produção** tem em vista a suficiência destinada ao atendimento das necessidades vitais.

Podem ser vistos a singularidade interna destes padrões civilizatórios específicos que

precisam de ser percebidos na sua totalidade e que se expressam em processos históricos que se estruturam e operacionalizam em práticas sociais. As proposições inerentes a estes padrões continuam sendo válidos e podem ainda ser observados na actualidade, em espaços rurais e urbanos, onde com o tempo, vão sofrendo algumas mutações, mas que na sua essência se mantêm. Estes pressupostos básicos acabados de delinear têm sido capazes de absorver novas propostas culturais trazidas de outros universos mas sem perder suas características fundamentais (Leite, 1996).

Hoje, na realidade africana, assiste-se a uma situação em que se visualiza uma certa ruptura relativamente ao tempo de trabalho. Constata-se uma oposição de sistemas em conflito: o sistema industrial rígido *versus* sociedade tradicional africana e seus valores. Há uma coexistência entre três sistemas que se podem representar num *continuum*, onde os extremos são o sistema industrial moderno e o sistema tradicional original e, no intervalo entre eles, se situaria um *sistema intermediário* do tempo de trabalho nas condições africanas actuais.

Na pesquisa realizada notou-se uma convivência de duas concepções que se entrecruzam e estão coexistindo na realidade moçambicana nos espaços de trabalho, de vida e de rituais, em que a sociedade holística *versus* sociedade individualista estabelecem relações em todos os domínios e se influenciam reciprocamente.

2.6 SIGNIFICADO E CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO NO AMBIENTE TRADICIONAL AFRICANO

Encontramos em Kamdem (1996) contribuições que nos esclarecem sobre o significado e características do trabalho no ambiente tradicional africano. Assim, o trabalho deve estar em sintonia com dois aspectos estreitamente interligados em que se mesclam, o trabalho como continuidade de vida e onde o grupo comunitário aparece em sobreposição ao indivíduo, o que se traduz nas relações de parentesco que criam relações de trabalho específicas.

Em relação ao trabalho como continuidade de vida em ambiente de trabalho africano é destacado por Kandem (1996), aparecendo corroborado por outros autores como Leite (1996), Rita-Ferreira (1963), Geffray (1978), Junod (1996) alguns dos pressupostos valorativos que ainda hoje modelam a lógica africana, onde:

- o trabalho está ligado com a permanência da vida na tradição religiosa e no culto aos antepassados;
- o trabalho significa a protecção e prolongamento da vida: finalidade da existência humana;

- a morte não é um fim, mas transição do mundo visível ao mundo invisível;
- o homem quando morre retorna à eterna fonte de existência permanente;
- o trabalho é a vida, estando em harmonia e coesão e não em oposição, por isso a pertinência do conceito de *tempo circular* ou *indiferenciado*;
- o trabalho é sobretudo uma actividade de distração e lazer;
- existe uma percepção negativa do trabalho industrial pelos africanos;
- o trabalho industrial remunerador em paralelo com a sua organização e condições de execução foi durante décadas fonte de um ambiente empobrecido e traumatizante no que diz respeito às relações interpessoais;
- a ocorrência periódica de diferentes rituais de socialização mostram a dimensão afectiva e relacional da vida do homem africano;
- existe um sentimento de que “o trabalho do branco não termina nunca” (Kamdem, 1996, p. 134).

No caso moçambicano o trabalho como coacção é agravado pela ocorrência de remunerações miseráveis, condições de trabalho péssimas, para além das consequências ainda presentes, na memória colectiva dos trabalhadores, do sistema de trabalho forçado prolongado pelo regime colonial até ao ano de 1974.

As condições de trabalho por contrato nas plantações e na África do Sul, se exerciam de forma bastante precária. Os trabalhadores eram amontoados em *compounds*, isto é, em espaços criados pelas firmas perto do lugar de trabalho, usados como dormitórios, espaços de convívio e socialização, apesar de vigiados constantemente. Era nestes locais que os trabalhadores afastados das famílias e dos seus ancestrais ou vivendo em descompasso com o seu *tempo indiferenciado* procuravam ocupar o seu tempo de lazer com a recriação de formas e estratégias de sobrevivência. Estas eram geradoras de regras de transgressão ao tempo linear e portanto plataformas indirectas de conseguir ofuscar a supervisão rígida imposta pelas empresas. Ali se criavam também os códigos paralelos cujo significado era apropriado por eles e transmitido ao corpo laboral, tendo até penalidades para os delatores.

Assim, não seria desajustado concluir que, por vezes, constata-se uma profunda ruptura entre as empresas, os homens e a sociedade tanto no Ocidente como na África em geral e Moçambique em particular. A preocupação passa pela busca contínua de um progressivo reajustamento, conciliando valores culturais e experiências vividas numa visão de ritmos e intensidades específicas do uso do tempo de trabalho pelo homem africano, o que pode conduzir a um outro olhar mais optimista sobre o trabalho.

E aproveitando-se para adoptar uma concepção do trabalho, na qual, este deixe de ser

uma fonte de contrariedade e passe a ser visto como solução de inúmeros problemas não só de carácter material, mas também psicológico nas cidades industrializadas africanas (Kamdem, 1996).

Importa agora tecer algumas considerações *quanto à predominância do grupo ante o indivíduo e ao modo como as segundas ligações de parentesco se reflectem nas relações de trabalho*

Uma delas é a de que o trabalho do indivíduo na África é diluído no grupo comunitário.

A concepção e organização do trabalho tradicional não favorece a concorrência individual, fonte de desigualdade e de divisão (Kamdem, 1996; Junod, 1996; Geffray, 1987). Um dos grandes problemas trazidos pela implosão do trabalho comunitário é a enorme dificuldade sentida pelos trabalhadores africanos ao meio industrial e à progressiva adaptação ao trabalho parcelado e individualizado.

As relações de parentesco funcionam como relações de produção nas sociedades tradicionais e asseguram uma regulação da produção e do conjunto das actividades sociais.

As solidariedades étnicas com base na família alargada produzem especificidades nas formas de gestão, são coerções sociais poderosas mais do que trunfos. Em toda a África, a solidariedade familiar é um valor que não se discute. Não ser solidário é excluir-se. A empresa que prospera é percebida pelos membros da família próxima e distante como uma garantia de segurança colectiva que deve ser preservada (Kamdem, 1996; Feliciano, 1996).

Como interpretar estas solidariedades familiares ou étnicas em ambiente de trabalho?

Um dos objectivos visados pelo desenvolvimento de uma cultura de empresa no Ocidente é a criação de uma identidade para o membro da organização. Contudo, em sociedades menos industrializadas como as africanas estas identidades são ainda comunitárias ou grupais e na passagem para a empresa capitalista elas podem ser fortificadas ou entrar em ruptura criando *apatia* ou *anomia* ao trabalhador. Durkheim (1977, p. 30) aborda esta questão ao apresentar a sua visão do papel da integração nas relações sociais, no momento em que ocorre na transição entre a *solidariedade mecânica* e *orgânica*, mais concretamente na passagem das sociedades camponesas às sociedades industriais modernas.

Acredita-se também que o desenvolvimento desta solidariedade étnica possa ser um mecanismo de defesa contra as estruturas burocráticas e impessoais ou, como se pode perceber pela argumentação abaixo descrita, que nos pode levar a acreditar na existência de outros significados relacionados com a imperfeição dos modelos económicos experimentados na África. É necessário então acreditar que o retorno à etnicidade, longe de ser uma regressão

de tipo patológico, coloca-se como um refúgio estratégico que permite aos indivíduos encontrar, na comunidade étnica, o reconhecimento que a sociedade nacional e o Estado com as atribuições desta última metade do século 20, não lhes forneceu (Kamdem, 1996).

Não é portanto difícil de descobrir os dilemas a que os executivos africanos estão submetidos, com a coexistência de solidariedade *versus* rentabilidade. Culturalmente acaba por se adoptar uma perspectiva de que a empresa esteja ao serviço da solidariedade dos diferentes grupos que nela trabalham, que se pratique o nepotismo, no recrutamento dos novos funcionários e que se utilizem os fornecedores dos mesmos grupos (Kamdem, 1996). Por isso, a rentabilidade empresarial fica seriamente afectada por estas redes de solidariedade internas e esta experiência foi bem patente na gestão das empresas moçambicanas durante as últimas duas décadas.

2.7 ESPECIFICIDADES CULTURAIS NA SOCIEDADE MOÇAMBICANA E O HORIZONTE TEMPORAL

Embora as visões expressas por Geffray e Junod nas suas obras sobre os grupos étnicos *bantus* seja muito semelhante, encontrou-se um relato feito de uma forma mais elucidativa e abrangente em **Antropologia económica dos Thongas** por Feliciano(1998). Deste modo, segundo este autor as diferentes formas de expressão simbólica do sistema cultural *thonga* aparecem completamente entrelaçadas na economia, onde estão inseridos os ritos, magia, proibições, superstições, provérbios, contos, mitos, ditos, crenças e concepções. Isto acontece desde o sul de Moçambique até ao rio Save e possivelmente até ao Zambeze.

A ordem ideal dos *thonga* é constituída por duas dimensões em estreita relação:

- as *variáveis da ordem material* são as mesmas *da ordem ideal* - pessoas, chuva, produtos, comida, ordem e saúde;
- os *grupos dos vivos* são *estruturados pelas linhas dos mortos*, a ordem do presente é também analógica da do passado, a identidade dos grupos é estruturada em relação às linhas de ascendência.

O núcleo central da cultura *thonga* é constituído pela associação analógica entre processos de produção da sequência económica: chuva, pessoas, produtos (agrícolas), comida e ordem (económica, política e espacial) (Feliciano, 1998, p.301).

A reprodução das pessoas depende de forma directa da ordem alimentar, resultante da conjugação da ordem económica, social e cósmica. Os processos de produção da sequência económica dependem das pessoas que são consumidoras de comida resultante do trabalho e

da chuva (Feliciano,1998).

A associação analógica apresenta um *duplo tempo*: a conjunção dialéctica de dois complementares no espaço de um deles, para operar a fecundação e gestação; a disjunção dos genitores que asseguram o nascimento e crescimento. Assim, na reprodução das pessoas temos duas associações: a conjunção genital de dois indivíduos complementares e a conjunção exogâmica de um par pertencente a dois conjuntos aliados de linhagens associadas (Feliciano,1998).

Ao falar-se da chuva, ela é gerada por uma tríplice conjunção associada ao movimento dos astros (Sol, Lua), dos ventos (norte e sul), das nuvens (brancas e pretas).

A unidade de produção de cada grupo familiar é um grupo residencial, patrilocal e exogâmico. A divisão do trabalho está distribuída pelos dois sexos. As mulheres são responsáveis pelas actividades domésticas, agricultura e colheita; os homens dedicam-se à caça, pesca e pecuária.

Em relação à forma como é realizada a produção, o código masculino/feminino é ainda dominante no caso de produtos da actividade económica, estando subjacente o código quente/frio ligado ao ciclo das estações, dominado pela complementaridade Sol/Lua.

No código culinário fogo/água encontramos de forma indirecta uma dupla conjunção masculino/ feminino e quente/frio em que são associados os dois códigos sexual e térmico.

A ordem social, política e terapêutica assenta sobre uma dialéctica complementar entre masculino e o feminino num espaço masculino. Cada unidade, de cada nível político, tem uma chefia representada por um casal_ o chefe e sua primeira esposa. A ordem espacial (*muti* e casas) é também ordenada por uma dialéctica complementar. A parte norte de ambos é o lugar dos homens e a parte sul é o lugar das mulheres.

A análise das cinco variáveis: chuva, pessoas, produtos, comida e ordem, revela a enorme relevância dos códigos sexual, térmico e culinário. A associação realizada entre eles mostra a sua intermutação. Veja-se quando há sinais de chuva e não chove repare-se no simbolismo da frase “a mulher do rei abortou” ou o “céu abortou” como se a chuva fosse resultado da conjunção sexual entre o *hosi* (chefe) e sua primeira esposa (Feliciano,1996).

O sistema simbólico *thonga* aparece como domínio do saber e uma técnica de regular forças cósmicas, sociais, políticas, produtivas e corpóreas, através da conjunção e/ou disjunção de complementaridades ou de antagonismos que podem assegurar o processo reprodutivo. Quando o sucesso de ciclos agrícolas e outras actividades é ameaçado por doença, morte e calamidades naturais o poder dos mais velhos é chamado e a magia especializada dos (ti) *nyanga* que fazem as terapias necessárias operando novos

reajustamentos de forças.

É ainda adiantado por Feliciano (1996) que mesmo depois da independência as crenças e práticas mágico-religiosas tradicionais continuam a existir na forma de novas expressões sincréticas, entre os indivíduos cristianizados e de outras religiões que ao assimilarem novos elementos culturais continuam fiéis ao modelo da matriz da cultura tradicional.

O homem africano posiciona-se em relação ao horizonte temporal por meio de três elementos constituídos por um passado actualizado, um presente vivido e um futuro hipotético.

Na cultura africana tradicional o passado tem uma força enorme na vida dos vivos. O passado para além de ser constituído pelos antepassados que já se foram e por um conjunto de acontecimentos, é também uma ponte permanente de ligação com os vivos, fonte de ensinamento e transmissão da memória colectiva do clã através da tradição oral usada na transmissão do saber ao longo de gerações. Em decorrência deste fato, ele é fundamentalmente uma fonte de preservação dos costumes e tradições que são os alicerces e a sustentação cultural da existência de um povo (Rita-Ferreira, 1963; Junod, 1996; Kamdem, 1996).

A relação que o homem africano tem com o passado assume uma forma paradoxal de grande afecto e de intenso temor. O afecto pode ser explicado pela carga de conforto, bem-estar, certezas e segurança, pois ele fornece a explicação e justifica todos os comportamentos adoptados no presente. O temor ocorre, porque as falhas e as transgressões aos tabus, ao não cumprimento das normas consuetudinárias, podem ser objecto de sanções pelos espíritos dos antepassados e dando origem a conflitos enormes na vida normal das pessoas, pelos transtornos gerados no presente vivido (Kamdem, 1996 ; Junod, 1996; Geffray, 1978).

2.8 ESTRATÉGIAS ECONÓMICAS E PRÁTICAS COMUNS DA SOCIEDADE DOMÉSTICA MOÇAMBICANA

Devido às crises alimentares periódicas em Moçambique, provocadas pela irregularidade das chuvas, das pragas nas sementeiras e colheitas, a organização do trabalho e da economia nas zonas rurais do sul do rio Save, integra diferentes formas de obtenção dos meios de subsistência. Então, dada a sobrevivência no tempo dessas crises alimentares cíclicas, o modelo da sociedade doméstica apresenta diferentes estratégias económicas que asseguram níveis de sobrevivência mínimos. São destacadas por Feliciano (1998) as estratégias seguintes:

- Afectar as pessoas de acordo com o sexo e a idade a diferentes responsabilidades produtivas;
- Assegurar o funcionamento de diferentes actividades sem um investimento máximo de energia, visto que a abundância de produção depende da chuva e as reservas produtivas não duram mais do que dois ou três anos (tecnologias de celeiros precárias), os estranhos a esta sociedade chamam a isto de economia da preguiça;
- Assegurar a poupança através do consumo de bens variados obtidos nas actividades produtivas, a níveis que garantam um maior aproveitamento e não esgotamento dos recursos, por exemplo: a acumulação de bens de prestígio como bovinos, caprinos, e os bens menosprezados em tempos de fartura como polpa de certos tubérculos (makuakua);
- “produzir e reproduzir redes privilegiadas de parceiros, situados na mesma região e noutras mais distantes, que garantam a transferência de bens entre grupos”. Assim na mesma região habitam os parentes próximos da mesma linhagem e mais distantes as linhagens aliadas em que se observam circulação de pessoas, presentes e se observam mais recursos alimentares, durante as fomes periódicas (Feliciano, 1998, p. 165).

2.8.1 As diferentes actividades produtivas dos thongas nos espaços rurais

As práticas produtivas objectivam o máximo aproveitamento dos recursos escassos.

Por isso há uma combinação de actividades que apresentam diferenças entre regiões no que se refere aos recursos utilizados, ao tempo necessário, aos espaços de implementação, aos rendimentos auferidos pelas famílias. As actividades mais comuns são a agricultura, pecuária, coleta, caça, pesca e artesanato.

A agricultura é uma actividade que é predominante em todo o sul do Save, as principais culturas são o milho, a mandioca, o amendoim, o feijão nhemba, o arroz (zonas pantanosas e de aluvião_ vale do Limpopo), algodão, os cajueiros, os coqueiros (faixa litoral a norte do Limpopo até Vilankulos a oeste de Inhambane, onde existem os maiores palmares do sul do Save). A maior parte do trabalho agrícola é feito pelas mulheres. A pecuária é uma actividade em que se procura o máximo de acumulação devido à importância estratégica de circulação das mulheres e criando de redes de linhagens aliadas (grupos de famílias). A coleta é usada sobretudo nas épocas de fome. A caça é praticada pelos homens em regiões onde os animais ainda abundam. A pesca é mais praticada nos rios, ribeiros, lagoas do interior, é da pesca que é conseguida grande parte das proteínas animais, através do peixe fresco e seco. Esta actividade é realizada pelos homens. O artesanato é uma actividade permanente de toda a população na construção de casas adaptáveis e resistentes aos factores climáticos e às

exigências da população. Várias espécies de madeira são trabalhadas e fazem-se objectos como almofarizes, enxadas, arcos, flechas, tambores, pratos colheres, bancos, bengalas, mocas e outros. Muitos homens trabalham em cestaria e produzem coadores, peneiras, cestas, esteiras, etc.

O trabalho assalariado continua sendo objecto de compra e venda, como são as culturas de rendimento (algodão, sisal, açúcar), o dinheiro obtido é afectado a transacções não comerciais, como investimentos matrimoniais (*lovolo*) e sociais (presentes e bebida) na rede de parentes e linhagens aliadas. Ressalva-se que só uma pequena percentagem é investida em meios de produção (charruas, bois de trabalho, máquinas de costura, moinhos...). A estrutura comunitária manteve o mesmo tipo de relações até à independência: os chefes continuavam a exercer o poder político e o poder ritual mágico-religioso, o mesmo tipo de presença nos conflitos, alianças e prestações de multas e tributos dos súbditos. Mas a natureza do seu poder foi mudando não só pela inserção do administrador colonial, como depois da independência pela intervenção da nova estrutura de poder imposta pelos governantes (Feliciano, 1998).

As aldeias comunais e as grandes plantações agrícolas foram estratégias usadas de desintegração da propriedade colectiva pela imposição de novos donos do poder político e destruição da autoridade tradicional. Contudo a guerra veio ajudar a restabelecer alguns ciclos de poder dos chefes linhageiros e o ressurgimento de forma mais acentuada dos rituais mágicos e simbólicos. Hoje, aparecem em paralelo os dois tipos de poder: o político dos militantes dos partidos e o poder das autoridades tradicionais que tentam restabelecer formas de equilíbrio para o exercício conjunto do poder local!

Em seguida, importa olhar em paralelo, as atitudes e desempenhos decorrentes da vida nas zonas urbanas e as peculiaridades assumidas pelos trabalhadores e dirigentes empresariais que aí residem. Assinalar como o tempo, as crenças e valores vão moldando suas relações no interior das empresas.

2.8.2 Atitudes e desempenhos entre os membros das empresas

Actualmente começaram-se a visualizar algumas características comuns, que ao longo dos últimos 25 anos vêm pontuando as atitudes e desempenhos de dirigentes e trabalhadores nas empresas moçambicanas, de acordo com a observação empírica da autora e de levantamentos realizados pela leitura de periódicos nacionais [Tempo (1996), Domingo(1996, 1997, 1998), Notícias (1996), Média Fax(1996), Metical (1998, 1999, 2000)]

- Uma enorme incidência de formalismo nas empresas. O que é descrito nos manuais e desenhado nos organogramas, representando a estrutura organizacional, aparece

completamente renormalizado nas relações pessoais estabelecidas internamente.

- Colaboração crescente de familiares dos dirigentes e de alguns funcionários sêniores em cargos de confiança e nas relações de comerciais.

- Os problemas familiares dos dirigentes e de certos empregados (os que dominam os cargos-chave) são considerados prioritários, ante as metas da empresa ou até às orientações das instituições de tutela, o que está mudando nas empresas privatizadas, mas que permanece inalterado nas instituições públicas.

- O processo decisório na empresa é elaborado quase exclusivamente pelo dirigente que não passa a informação para os outros membros da equipe. O dirigente, no entanto, em certos casos faz uma consulta prévia ao superior que o indicou para o cargo (representação simbólica da figura do ancião, que na sociedade tradicional moçambicana gozava de enorme prestígio e respeito).

- As decisões de rotina são tomadas com grande burocracia e demora pela sequência de etapas e de papelada que envolvem.

- O sexo masculino é dominante nos cargos de chefia por todo o país, embora o governo através da educação e do emprego fora do lar tivesse estimulado a emancipação das mulheres¹⁰. Contudo, menos de 20% das mulheres estão no mercado de trabalho formal, e, quer no campo, quer nas zonas urbanas, elas continuam sendo a base de sobrevivência das famílias por meio das culturas dos produtos tradicionais e através do mercado informal.

- Até meados da década de 90, o *status* do dirigente era medido, não pelo desempenho ou pela lucratividade da empresa, mas sim pelos carros importados, pelo equipamento electrónico que possuía, pelas viagens ao exterior. Isto ocorria num quadro em que as empresas eram na sua maioria deficitárias e que por vezes dependiam do orçamento do Estado para pagar os salários dos empregados. Contudo, no final da década de 90, após as privatizações estas atitudes vêm sofrendo algumas mudanças. Embora, deva ser acentuado, que o consumo de ostentação seja uma questão que confere grande *status* para os novos empresários, o que levado ao exagero tem levado à falência dum grande número dos mesmos.

- A distância do poder é elevada. No pós-independência o poder era compartilhado entre a direcção da empresa com uma forte influência das estruturas do partido. Contudo, decorridos vinte anos, o poder passou a ser exercido de forma autocrática pelo director-geral, provocando um enorme distanciamento entre o topo e o grupo de trabalhadores da base da

¹⁰ A presidente das Cooperativas das Zonas Verdes é uma mulher (Celina Cossa). Há duas décadas ela supervisiona 400 cooperativas agrícolas extremamente produtivas nos arredores da capital do país. No parlamento moçambicano 28% dos lugares de deputados são ocupados por mulheres. O conselho de Ministros tem sete pastas entregues a mulheres.

pirâmide.

- No entanto, nas cooperativas e num pequeno grupo de empresas existiam algumas formas de sistemas de gestão mais participativos.

- Devido à intensificação da guerra na década de 80, a produção das empresas em geral, e das que dependiam de recursos em moeda externa, em particular, sofreram imensas flutuações, de tal modo que era corrente afirmar-se, entre 1984 e 1989, que apenas se produzia 25% da capacidade instalada das empresas. Não obstante isso, os dirigentes foram acumulando património pessoal usando os recursos das empresas estatais colocados sob sua guarda, tornando-se as mesmas deficitárias e dependentes do orçamento do Estado. No início da década de 90, e após os acordos de paz, celebrados em 1992, as privatizações foram intensificadas, passando uma parte dos dirigentes a serem os seus accionistas (MIE, 1989).

- Os rituais fúnebres eram celebrados pelo colectivo da empresa, levando muitas vezes à paralisação da mesma. Com a modernização actual há mudanças significativas. Em consequência da dimensão sagrada atribuída aos mortos e ao papel dos antepassados na vida dos vivos procura-se fazer os rituais fúnebres nos finais de semana.

Nos locais de trabalho, nas cidades, o relógio é levado em consideração só para a entrada na fábrica ou escritórios. Contudo, o cumprimento das tarefas independe do tempo prefixado. Na vida social e nas diferentes cerimónias, a duração das mesmas, obedece ao ritmo dos ciclos da natureza, às luas, aos espíritos do mundo sobrenatural que podem ou não responder às preces/pedidos, podendo isso implicar inúmeras repetições dos rituais, até que ocorram as respostas estudadas.

Em geral, a lucratividade e a eficiência não têm constituído prioridade. Com efeito, salienta-se uma maior ênfase no atendimento dos problemas culturais, às exigências do colectivo, na forma de obediência aos fenómenos do sobrenatural cujo significado se procura desvendar e atender. Isto pode ser explicado pela busca dum equilíbrio, sempre precário, neste universo holístico, onde se reconstrói e se vai alterando o imaginário étnico, força viva e sempre actuante na vida da sociedade moçambicana.

Enfim, diante dos aspectos frisados, e comparando com o que ocorre nas empresas com base em princípios tayloristas e fordistas, constata-se uma enorme diferença de desempenho e postura na forma como se efectiva, em termos culturais, a representatividade, significado e valor da empresa para os seus componentes, o tipo de ligações internas entre eles, e os ritmos e intensidades do trabalho impostos pela industrialização e os *ritmos temporais* criados.

O tempo está integrado ao modo de funcionamento das sociedades tradicionais, e

estrutura-se tendo como referência os fenómenos, ritmos e ciclos naturais. Deste modo, surge a recusa da ruptura entre o tempo natural e o tempo de execução das actividades. Em decorrência disto, é recusado pelos trabalhadores a separação artificial entre o tempo dedicado ao trabalho e todas as outras actividades constitutivas da vida normal dos seres humanos. Assim, a aceitação da não-diferenciação das actividades leva ao tempo indiferenciado, por isso eles criam seus próprios padrões temporais e significacionais do tempo de trabalho que importa conhecer e interpretar.

O tempo indiferenciado e elástico das sociedades tradicionais opõe-se ao tempo medido, padronizado e fortemente cerceador das sociedades industriais (Gasparini, 1996) Nestas foram desenvolvidas modos de produção, onde as rupturas temporais são constantes, e suas consequências no plano psicopatológico são por vezes traumatizantes em alguns indivíduos. São referidas por Kamdem (1996) as observações clínicas de pessoas vítimas da síndrome de rupturas temporais. O trabalho industrial é acompanhado da destruição do tempo indiferenciado que se mostra incompatível com a produção em série. Apesar disso, os moçambicanos já coexistem há mais de cento e trinta anos com os dois tempos: o linear e o circular não obstante a existência de alguma forma de tensão.

CAPÍTULO 3 ÉTICA, VALORES, SIGNIFICADO DO TRABALHO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E O TEMPO DE TRABALHO FLEXIBILIZADO

Pretende-se fazer uma digressão sobre o trabalho e como ele foi tratado ao longo do tempo e em diferentes contextos históricos. O papel da ética protestante na transição da tradição para a modernidade e numa construção de novas regras que servissem a industrialização nascente. Os valores éticos das novas seitas protestantes no início do capitalismo ultrapassaram as fronteiras europeias e se estenderam por todos os espaços onde certas características de comportamento se tornaram sinónimo de racionalidade económica, como a parcimónia, o trabalho árduo, a paixão pela poupança, argutamente trabalhados por Weber (1983).

Vão ser destacadas algumas das estratégias de resistência mais utilizadas pelo corpo laboral, dando maior relevância à transgressão de regras, em projectos caracterizados pela presença de parques de máquinas que integram também ferramentas simples que permitem mesmo nestes grandes complexos técnicos pôr em relação actores dispersos. Propõe-se a distinção entre três horizontes de regras no uso de máquinas: as legais; as de segurança, de manipulação de artefactos técnicos pelos operadores; e as dramaturgicas ou de exibição de habilidades e talentos. Assinalar a importância das estratégias de resistência trazidas pelos estudos críticos e suas limitações

As grandes linhas trazidas na rota da flexibilidade do trabalho deram origem a um processo que originou o barateamento do trabalho formal, em decorrência da crescente inovação tecnológica do capitalismo, com o incremento da produtividade trazida pela automação e a conseqüente diminuição dos postos de trabalho, aumento do desemprego formal e a ausência da responsabilidade social do empresariado. Com efeito, a diminuição do tempo de trabalho nas empresas e o aumento da produtividade, muda radicalmente a filosofia do homem nos espaços de trabalho, nos países desenvolvidos o tempo de trabalho deixa de ser dominante na vida dos seres humanos, situação que na África já é vivida há mais de cem anos. O tempo de lazer torna-se assim algo de grande impacto e de transformação da vida das pessoas.

A visão dos espaços de vida conduzidos por um tempo indiferenciado, onde todas as actividades se misturam ao sabor dos ciclos de ocorrências, permitiu ao homem africano desenvolver formas de resistência e transgressão ao excessivo controle e penalização, criado

pelo enorme apego das chefias aos regulamentos formais. As rotinas do meio industrial, pelo carácter racionalizador e a fragmentação das tarefas apresentam consequências nefastas junto da classe laboral, dado que retiram o significado ao trabalho em ambiente de trabalho.

3.1 O TRABALHO E SEUS SIGNIFICADOS

Existem mundos de trabalho diferentes: o mundo das sociedades pré-industriais, o das sociedades industriais e o das sociedades pós-industriais. O trabalho nas sociedades industrializadas não dá às pessoas a capacidade de decidir qual será o produto do seu trabalho. O trabalho nas sociedades de subsistência, permite ao trabalhador decidir o que produzir, como produzir, quando e em que ritmo. Nas sociedades pré-industriais, é difícil a distinção entre o trabalho e o ócio. Os actos sociais obedecem a rituais próprios. As sociedades de camponeses e de pescadores mesclam as actividades. As tarefas produtivas compreendem com mais frequência dimensões recreativas e sociais. Na sociedade industrial dada a complexa divisão do trabalho, os assalariados não têm possibilidade de decidir qual será o produto do seu trabalho, mesmo aqueles que trabalham por conta própria sofrem limitações, pois estão sujeitos a restrições do mercado ou monopólios para compra de seus produtos.

Nas economias pré-industriais os homens decidem a utilização do tempo de trabalho, as intensidades, a duração, os intervalos, ou seja o controle do processo de trabalho. Nas sociedades industrializadas, aos trabalhadores não é possível controlar a duração e a intensidade do seu trabalho. Eles devem submeter-se aos ritmos impostos pela maquinaria, aos fluxos planificados, e às normas estabelecidas pela gerência (Enguita, 1989).

Marx desenvolveu o conceito de que o trabalho abstracto é a condição de produção de mercadorias, como categoria genérica. Aquilo que é realizado por trabalhadores produzindo bens específicos não importa. O aumento da produtividade devido á concorrência implica uma utilização da força de trabalho maior e mais intensa “além das necessidades concretas subjectivamente perceptíveis” (Kurz, 1992, p.22).

Harding e Hikspoors (1995) procuraram definir alguns aspectos do trabalho, enquanto ocupação remunerada, destacando as seguintes funções:

- de troca ou de recebimento de uma certa forma de remuneração;
- de contactos sociais ou interacção com outros seres humanos;
- de *status* e posto na sociedade, de acordo com o nível da tarefa ou esforço empreendido;
- de valorização pessoal, *de recurso de identidade, de auto-estima, como meio de realização e de desabrochar para o mundo.*

Em grande parte das sociedades industrializadas, o trabalho para a maior parte das pessoas é um valor importante. Isto pode ser observado num inquérito realizado nos países da Comunidade Económica Europeia, procurou dimensionar a importância do trabalho entre outros domínios da vida dos indivíduos: *a família, os amigos, o lazer, a religião e a política*. Segundo Harding & Hikspoors (1995) pretendia conhecer a importância e o valor que as pessoas atribuíam ao trabalho ou qual o lugar que o mesmo ocupava nas suas vidas, ante os outros domínios de vida indicados

Para a maior parte dos respondentes, o trabalho ocupa o segundo lugar em importância, a seguir à família. O trabalho está na frente de outros domínios como o lazer, a religião ou a política. Há pequenas diferenças entre os países da Europa Ocidental, mas são mínimas. Esta avaliação pode ser diferente para os japoneses que atribuem maior importância ao trabalho.

Na Europa Ocidental uma parcela dos entrevistados acredita que no futuro, o trabalho pode vir a diminuir a sua importância na vida das pessoas (Harding & Hikspoors, 1995). Para os moçambicanos inquiridos nesta pesquisa, o trabalho formal é uma entre muitas das tarefas que constituem a vida das pessoas. O lugar que este ocupa na sua vida aparece em primeiro lugar, seguido pela família, rituais e actividades de lazer. Existindo uma enorme insatisfação pelas condições de grande vulnerabilidade oferecidas pelo mercado de trabalho. O trabalho oferecido é temporário, mal remunerado e sem condições de segurança.

Percebe-se então a existência de um *gap* profundo entre as organizações, os homens e a sociedade mais abrangente, tanto no Ocidente como em África. Isto pode levar-nos a acreditar na necessidade da existência de uma contínua tentativa de conciliar os valores culturais e experiências vividas no trabalho, numa visão que não separe o homem do seu meio envolvente. Uma perspectiva na qual o tempo de trabalho linear possa ser encarado pelo homem africano, não como uma punição, um castigo ou uma ruptura com o seu imaginário étnico, mas sim como algo que pode introduzir um outro olhar sobre o valor e significado do trabalho na sua vida.

Segundo Elster (1992) o trabalho é uma actividade organizada e regular cujo objectivo é produzir valores de uso ou bens intermediários para a produção de valores de troca e descreve algumas das razões ou motivos pelos quais as pessoas trabalham, como sejam: devido à coacção directa, como no trabalho forçado, em troca de salário; desejo de ajudar e servir os outros; em decorrência de um sentido de dever ou reciprocidade; por interesse no próprio trabalho; para manter relações sociais, no local de trabalho; para fugir ao tédio; para divertir-se; por hábito. Elster (1992) interroga-se se poderá o trabalho nas sociedades modernas oferecer modos de auto-realização.

Em suma, e parafraseando Kamdem (1996), importa pois que o trabalho deixe de ser uma fonte de contrariedade, devido a toda uma história de trabalho forçado no passado e possa ser visto como solução de inúmeros problemas de carácter material e psicológico nas cidades e outros espaços industrializados africanos.

3.2 CONTEXTO HISTÓRICO E A ÉTICA DO TRABALHO

Os gregos e os romanos consideravam o trabalho como uma calamidade e por isso destinada aos escravos. Na Idade Média, havia uma crença largamente difundida, segundo a qual Deus havia criado a nobreza para exaltar as virtudes, dava ao clero a tarefa de amor e fé e reservava ao povo (gente rude) a missão de trabalhar e de fazer o comércio para criar riquezas.

A tradição judaico-cristã apresenta o trabalho em dois sentidos: o pior, como penitência do pecado original, o melhor como necessidade do homem na sociedade. A partir da Reforma aparecem os primeiros sinais da ética moderna do trabalho. Max Weber descreve de forma sistemática no livro **A Ética protestante e o espírito do capitalismo** a influência das ideias religiosas sobre a conduta dos homens.

Erich Fromm (1989) na sua obra **O medo à liberdade** afirma que:

O surgimento do luteranismo (Alemanha) e do calvinismo (Inglaterra) é o sentimento da classe média lutando contra a autoridade da igreja e ressentindo-se da nova classe endinheirada sentindo-se ameaçada pelo capitalismo crescente e avassalada por uma impressão de impotência e de desvalia individuais (Fromm, 1989, p. 67-89).

De acordo com Fromm (1989), Lutero apresenta três aspectos divergentes da tradição católica: deu independência aos homens em assuntos de religião, despojou a Igreja de sua autoridade e atribuiu ao indivíduo a responsabilidade por suas escolhas. A concepção de fé, salvação e suas práticas cabe ao indivíduo e não a uma autoridade fora dele.

O calvinismo, tal como o luteranismo, exerceu uma grande atracção sobre a sociedade do seu tempo, exprimindo o sentimento de liberdade e ao mesmo tempo de insignificância e impotência do indivíduo. Por quê? Lutero e Calvino salientaram a maldade do homem e consideraram como base da virtude a auto-humilhação e a autonegação.

A nova estrutura de carácter tornou-se factor valioso na evolução económica posterior, criou a compulsão para o trabalho, a paixão pela poupança, a disposição para se tornar um

instrumento para atingir objectivos de um poder extrapessoal, o ascetismo e um sentimento compulsivo do dever. Estas foram formas específicas em que foi moldada a energia humana e se tornaram o fermento das forças produtivas dentro do processo social (Fromm, 1989).

Após Descartes e Newton, pode-se constatar a preponderância da racionalidade e como ela se reflecte na vida material dos homens e na sociedade, pelas características seguintes: visão dicotómica; separação do homem do universo; especialização, segmentação e perda da visão global; os métodos das ciências naturais usados nas ciências humanas e sociais.

A lógica das doutrinas e textos pastorais ajudaram: o planeamento e a auto-negação na busca de ganhos; a ética ocupacional ascética, e o controle das seitas sobre os seus membros. Acentuando-se o interesse pelos impulsos psicológicos que tinham origem na crença religiosa e como eles orientavam o estilo de vida quotidiano. Nos EUA, as seitas protestantes e suas doutrinas morais com base na memorização dos ensinamentos dos puritanos tornaram-se “um estilo de vida comum a grupos inteiros”. Por vezes, os seguidores do luteranismo (alemães) criticavam o excessivo controle dos impulsos dos puritanos (ingleses). Os protestantes introduziram uma regulamentação muito severa sobre a vida pública e privada (Weber, 1983).

De acordo com Weber (1983) a ética protestante apontava para uma maior racionalidade nas diferentes fases da vida social. Assim, o protestantismo mudou o sistema de valores onde a acumulação e riqueza se tornou um sinal de graça divina. Deste modo, o trabalho permite servir uma necessidade de ordem superior e como incentivo à acumulação de bens. Ele fez-se intérprete destas ideias expressas na ética protestante do trabalho que prepara a via de desenvolvimento capitalista trazida com a revolução industrial.

Segundo Weber (1983), as condições históricas relacionadas com o desenvolvimento dum Estado-nação burocrático, implicaram uma série de factores de ordem económica e social: economia monetária; sistema capitalista de produção; a ética protestante; dimensões e complexidade das empresas; reformas religiosas após o renascimento; estudo do poder e autoridade dos sistemas de dominação anteriores que coexistem nas mudanças sociais.

3.3 A PROMOÇÃO DOS VALORES NO SEIO DAS ORGANIZAÇÕES

Para satisfazer a necessidade de realização pessoal no trabalho é necessário muita compreensão e a criação de *interface* dos valores da empresa com os valores individuais.

Na época actual, nas empresas torna-se necessário uma adaptação das estruturas organizacionais, tentando fazer face a uma concorrência sempre presente e também por uma

necessidade crescente de manter a fidelidade da clientela. É pois, importante, um estreitamento dos *valores da empresa* e dos indivíduos que ela emprega.

Na opinião de Handy (1989) a reestruturação do trabalho é feita de acordo com a princípio do “trevo” ou seja, a organização é composta de um “núcleo” que inclui um número restrito de assalariados muito motivados que formam uma das folhas do “trevo”, as duas folhas restantes são a periferia constituída pelos subcontratados e um conjunto flexível de trabalho em tempo parcial. Este núcleo restrito deve ser extremamente produtivo e competitivo. A empresa deve permitir a este pequeno conjunto de colaboradores altamente qualificados agir e tomar as decisões de acordo com o nível de responsabilidade (Harding & Hikspoors, 1995).

Por outro lado, um dilema está presente, a reestruturação produtiva, a reorganização e as mudanças contínuas não são factores que facilitem uma partilha de valores. Portanto, um certo número de empresas preferem inquirir o seu pessoal, a fim de estudar a evolução da satisfação interna, tendo em vista, a obtenção de meios para avaliar as atitudes, os valores e as expectativas do seu pessoal num determinado horizonte de tempo.

Este tipo de inquérito sofreu uma procura crescente por parte das empresas devido à importância estratégica da gestão dos Recursos Humanos. Os itens usados no inquérito, limitam-se a medir a satisfação dos membros do pessoal, em face de condições estimulantes ou desmotivantes. Algumas empresas entendem que a satisfação de seus empregados permite automaticamente um aumento da produtividade ou acreditam na “hipótese sociológica da vaca” de Lux & Hikspoors (1992) postulando que uma vaca feliz produz mais leite. O foco dos inquéritos desenvolve a participação crescente do pessoal e jogou um papel enorme nas directivas de implantação da qualidade total (Harding & Hikspoors, 1995).

Uma série de questões foram colocadas aos assalariados, numa sondagem tipo opinião, onde se podem ver, em paralelo, os traços de aplicação dos valores da empresa e dos valores dos indivíduos. Um outro aspecto da sondagem procura avaliar a percepção dos comportamentos das chefias e as práticas em vigor (condições de trabalho, formação e vantagens sociais). Esta experiência de pesquisa foi conduzida pelo *International Survey Research* (ISR) consultores de trabalho na Europa Ocidental.

Uma importante análise sobre os valores e crenças nas organizações foi feita por Hofstede (1984) na IBM em que foram comparadas, as dimensões culturais, entre diferentes espaços nacionais, o que permitiu a análise dos valores e suas consequências na gestão. Numa pesquisa realizada em países da África Austral, Blunt & Jones (1992) aplicaram as mesmas dimensões culturais de Hofstede, em resultado disso, aparecem caracterizadas quatro

dimensões culturais nas organizações africanas:

- distância do poder elevada
- forte tendência a evitar-se a incerteza;
- baixo individualismo entre os membros da organização;
- índice de masculinidade acentuado, ou seja, a proporção de homens em postos de comando é maioritária, pelas especificidades e condicionalismos da tradição cultural africana.

A este propósito, a antropóloga Livia Barbosa (1996) com base num estudo intercultural elaborado por Hofstede em mais de 40 países, salienta relações entre cultura nacional e características administrativas, entre empregados brasileiros de uma empresa multinacional. Ela destaca que os empregados brasileiros cultuavam os valores seguintes:

- índice mais elevado de aversão ao risco;
- valores privilegiando bom relacionamento no trabalho
- permanência longa num mesmo emprego
- grandes organizações como empregadoras
- uma rígida estrutura hierárquica
- uma visão negativa da competição individual
- um apelo constante ao consenso
- valorizar liderança consultiva
- pouca ambição de avanço individual

Desta forma, confirma-se a ideia de que as diferenças culturais nacionais se espelham nas características assumidas pelas dimensões culturais numa organização. Assim, comparando por exemplo, África, EUA, Suécia e Brasil, pode-se constatar enormes diferenças. Como forma de realçar as diferenças e similaridades, a autora do trabalho, elaborou um quadro comparativo dos valores cultuados com base em Blunt & Jones (1992) e em Barbosa (1996), como se pode ver no quadro abaixo:

Quadro 2: Dimensões culturais

PAÍSES DIMENSÕES	ÁFRICA	EUA	SUÉCIA	BRASIL
Distância do poder	alta	baixa	média a baixa	alta
Evitar incerteza	forte	média	fraca	forte

Individualismo	baixo	alto	médio	baixo
Índice de masculinidade	alto	médio	baixo	alto

Fonte: elaborado pela autora com base em Blunt & Jones "Managing Organizations in Africa" (1992: 193) e BARBOSA, Livia Neves de Holanda *Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19 Out./Nov./Dez. 1996.

Curiosamente ocorre a existência de similaridades entre África (e, em decorrência Moçambique) e Brasil devido, em certa medida, à existência de origens comuns: grande distância do poder entre as bases e o topo e fundamentalmente devido a diferenças salariais expressivas nas suas realidades. As hierarquias muito verticalizadas ainda mostram como é enorme a desigualdade de poder entre os diferentes estratos sociais, o que torna a participação democrática nas empresas ainda bastante remota. Em Moçambique e no Brasil as famílias alargadas são as formas de integração social mais difundida, o individualismo é baixo em grande parte das empresas do tipo familiar, ou estatais. Existe forte aversão ao risco. A decisão é obtida por consenso e pela consulta de chefes políticos, caudilhos e lideranças carismáticas.

Um dos traços fundamentais é a distância do poder, ou seja, o modo como uma dada cultura faz uso da autoridade democrática ou autocrática. No Brasil e em Moçambique a tendência autocrática ainda é dominante. Dos estudos referidos fica patente que as culturas das diferentes sociedades têm repercussões nas empresas, particularmente entre as chefias e os membros do pessoal subalterno.

Os pesquisadores da *International Survey Research (ISR)* encontraram fortes correlações entre os resultados obtidos no seu trabalho e os de Hofstede (1984). Esta questão pode ser exemplificada pelo caso dos países em que é menor a distância do poder como a Dinamarca, Suécia, Noruega e Suíça, onde as estruturas hierárquicas do poder nas empresas ou instituições está mais horizontalizado.

Após o inquérito sobre a satisfação do trabalho entre doze países da Europa Ocidental, constatou-se que os valores percentuais mais elevados foram obtidos pela Suíça e países escandinavos, em seguida vêm os Países Baixos e a Alemanha. Os índices de satisfação no trabalho mais baixos foram obtidos pelo Reino Unido e pelos países mediterrâneos (Harding & Hikspoors, 1995).

Um estudo de caso feito numa multinacional especializada em tecnologia de ponta, mostra que o foco central centrou-se nos *valores* da empresa que atendessem aos objectivos de: satisfação do cliente; motivação e satisfação do pessoal; rentabilidade dos cativos; quota parte do mercado.

Os factores externos acabam tendo um certo impacto no meio do trabalho, mas o

recurso a equipes de melhoramento da qualidade permitiu medir, durante três anos, os níveis de satisfação dos empregados. Foram avaliados nove domínios como: condições de trabalho, satisfação do trabalho, vantagens sociais, engajamento do trabalho, imagem da empresa, segurança no emprego, reacção á sondagem, políticas de pessoal, remuneração. Este inquérito pode servir como termómetro de mutação de valores. Na comparação, os valores mais problemáticos que estão em queda são a segurança no emprego (-4%). Nas outras rubricas houve crescimento. Na visão de Harding & Hikspoors (1995) este inquérito teve uma função: a de *escutar a palavra, as exigências e as expectativas de crescimento dos trabalhadores e valorizar os valores e atitudes do pessoal*, o que acaba sendo também, a expressão dum valor da própria empresa no respeito manifestado pelo seu pessoal.

De acordo com Antunes (1999) as *mutações* no mundo de trabalho na Inglaterra envolvem relações sociais, políticas, ideológicas e valorativas, por exemplo a classe a trabalhadora britânica foi-se transformando em *part-time-workers, temporary workers, casual workers, self-employed-workers*, ou trabalhadores *hifenizados*. Estas novas tendências baseadas na técnica de *just-in-time, team work*, têm levado a uma *intensificação* do trabalho.

Em seguida, Antunes (1999) reporta-se à pesquisa de Carol Stephenson sobre a flexibilização do trabalho na Inglaterra e a dado passo afirma que o crescimento do desemprego propiciou o “envolvimento” dos trabalhadores e seu *distanciamento* em face dos sindicatos. A própria instalação da fábrica Nissan na Inglaterra foi projectada num espaço que favoreceu o *consentimento* operário. O mesmo autor alerta para a generalização do trabalho desqualificado e precário nas firmas fornecedoras de suprimentos com base no sistema *just-in-time*. Segundo Antunes (1999) o modelo de tipo toyotista efectiva-se num ambiente de instabilidade. A perda de emprego empurra o trabalhador a uma postura *favorável* e ao mesmo tempo desenvolve elementos desfavoráveis ao processo de “integração” do capital.

3.4 OS VALORES E SIGNIFICADO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

A difusão de valores aceites como o individualismo, a parcimónia, o trabalho árduo e o acumulo de propriedades, constituem elementos valorativos da ética protestante, considerada necessária para a industrialização e modernização de acordo com o modelo ocidental. Embora estes valores sejam uma convenção ocidental identificada com a ética protestante, eles foram, disseminados no seu conjunto, por todos os países capitalistas independentemente da religião dominante praticada.

Em Moçambique, os valores da ética protestante não aparecem como dominantes. Além

disso, o padrão de valores da ética protestante merece ser questionada, primeiro devido ao comportamento de rapina ao longo da colonização e segundo existem outras formas de gerar riqueza. Veja-se o exemplo de sociedades asiáticas, como a Índia, a China e África.

Veja-se algumas das especificidades da cultura *bantu cujas redes de reprodução*¹¹, *redistribuição e produção até ao ano da independência tinham* base em valores comunitários e estavam associados a uma lógica de dispersão e de integração. Em que a *tendência dispersora* implica uma optimização produtiva de pessoas e bens escassos e dispersos (fragmentação das linhas, dispersão das alianças, dispersão dos recursos explorados, dispersão da circulação de pessoas, bens e lugares de consumo tudo isto gerido por uma grande mobilidade de pessoas e grupos) e a *tendência integradora* constituída pela aliança de grupos e regiões, procurando maximizar a reprodução (usando produção não agrícola, como caça, pesca, tanto na no tempo de carência como no tempo normal (Feliciano, 1998). Estas lógicas deveriam ser atendidas nos planos de desenvolvimento económico-social. Estes modelos formulam quadros temporais que também estão na origem e desenvolvimento de uma concepção de tempo de trabalho muito próprio, nas comunidades rurais, inserido na lógica de tempo indiferenciado presente na vida económico-social moçambicana e africana em geral. Uma das interrogações da autora é de que forma esta lógica aparece enraizada nas zonas urbanas pelos trabalhadores, nomeadamente nas redes de trabalho formal e informal? Será possível aproveitá-la nos projectos de *desenvolvimento sustentável que assegure a diminuição da pobreza absoluta existente?*

Mas para efeito desta análise importa avaliar agora, como foi domesticado o trabalhador para uma maior adesão ao tempo de trabalho linear, na sociedade em geral, e em Moçambique em particular.

3.4.1 O tempo de trabalho, valores e significado do trabalho

A educação do trabalhador e de seus filhos visava a qualificação para o trabalho dando ênfase aos aspectos disciplinadores. A educação moral objectivava diminuir os custos originados pelos conflitos, violência e indolência e procurava introjectar os valores necessários ao desenvolvimento da força de trabalho necessária ao sistema económico

¹¹ Entre os grupos thonga do sul de Moçambique é referido por Feliciano (1998 p.17) "...a existência de uma lógica económico-social, cujo objectivo não é a maximização da produção de bens para acumular excedentes e lucro, essencial para o sistema capitalista, mas fundamentalmente, da maximização da reprodução, através da maximização de quadros possíveis de gestão de reservas no interior da gestão comunitária local e regional. Sensível á política de preços fora dos tempos de crise, se os preços não lhe convêm, não vende os seus produtos."

capitalista (Segnini, 1992).

Durante a segunda revolução industrial, a nova reorganização capitalista substituiu o capitalismo liberal pelos monopólios. A produção em massa provoca um aumento enorme dos assalariados na produção. Com a administração científica, no início do século 20, desenvolve-se a racionalização do trabalho, a diminuição dos desperdícios, a intensificação do ritmo e a intensidade do trabalho. O trabalhador é treinado na forma correcta de execução da tarefa de acordo com os tempos e movimentos padronizados e supervisionados pela gerência.

Na esteira das inovações de Taylor e aplicando os seus princípios de divisão das tarefas, Ford introduz as linhas de montagem, para a produção em massa. Isto revela uma imposição do tempo de produção, onde o trabalhador vai resistir fortemente a uma adaptação a um espaço de actividades controladas pelos ritmos das máquinas (Segnini, 1992). Assinalam-se enormes resistências dos trabalhadores ao modelo de organização fordista por meio de: absentismo, quedas de ritmos, incremento de peças com defeito, aumento do desperdício e uma forte rejeição à separação imposta por Taylor entre execução e planeamento, ao aumento do controle e dos ritmos de trabalho, à fragmentação das actividades produtivas, à constante depreciação dos salários e desqualificação (Neves, 1992).

A ética protestante coloca ênfase na segurança, empreendimento e enriquecimento pessoal e conformidade externa às normas aceites, moralidade e aparência social conduzindo ao crescimento económico. Este facilitou a mudança estrutural ao pós-industrialismo, que foi acompanhada da reestruturação produtiva e de diferentes formas de flexibilidade do trabalho.

Em Moçambique o papel das instituições familiares e de ensino inculcaram um forte sentido de obediência, aceitação e acomodação ao trabalho dentro dos esquemas impostos pela economia colonial. Assim como, as diferentes formas de como o consentimento foi construído e reproduzido dentro do processo de trabalho. Contudo, as particularidades da força de trabalho utilizada internamente e no trabalho migratório sempre foi de orientação temporal dual. Os contratos temporários remetem a força de trabalho de volta às comunidades de origem, bem como o retorno aos ritmos indiferenciados de vida.

3.4.2 As diferentes visões do tempo no aprendizado, o tempo indiferenciado e os valores nas organizações

A aprendizagem realizada pelos trabalhadores no processo produtivo é feita tendo em conta que o processo de transmissão de conhecimento numa cultura oral é feito com muito rigor e seriedade. Ele está ligado ao “*sentido agudo de observação*”, como confirma também

a pesquisa de Pierre Erny. Este sentido agudo de observação “traduz-se por uma notável faculdade de intuição e de empatia que permite apreciar rapidamente e com justeza o carácter e os desejos de outrem fora de todo o indício aparente”. Se há a percepção sintética, é porque ela “precede à análise”, conclui Erny (1972, p. 255).

É por isso que a aprendizagem é mais cadenciada, rítmica e significativa no tempo como vagas em fluxos e refluxos sempre crescentes numa compreensão episódica e sempre contextualizada. Esta forma de transmissão de conhecimento em espiral, num movimento de vai-e-vem: *observando* a experiência (ouvindo e vendo), *repetindo*, *dramatizando* com cantos e danças ao som do tambor, *esclarecendo dúvidas* até que o ensinamento e o tabu sejam *apreendidos, memorizados e assimilados*. Esta forma é muito diferente daquela existente na cultura escrita, onde o processo de ensino é muito linear, mais preocupado com o cumprimento dos módulos e regras prescritas do que com a assimilação dinâmica da matéria pelos aprendizes.

No entanto existem também aqueles que defendem que o pensamento que funciona com princípios orais é “pré-lógico” ou “ilógico” num sentido simplista, como por exemplo que os integrantes de uma cultura oral não compreendem as relações causais. Na visão de Ong “Sem dúvida, as culturas orais podem criar organizações do pensamento e experiências assombrosamente complexas, inteligentes e belas” (Ong, 1993, p. 62). Para se compreender como o conseguem, é necessário ter em conta, entre outras, algumas das operações da memória oral, como a memorização oral, o estilo de vida verbo-motor¹², o papel intelectual das grandes figuras heróicas e do fantástico, a interioridade do som (Ong, 1993, p.62-80).

Na tentativa de compreender os valores culturais que perpassam para as organizações, adoptaram-se referências do trabalho de pesquisa realizado por Hofstede (1991), dado o seu enorme significado na medida em que vê a cultura constituída por valores e práticas que se manifestam por meio de símbolos, de figuras de heróis e de actos rituais. Nos últimos vinte anos, os pesquisadores estudaram o impacto da cultura de uma organização sobre o desempenho. Ao longo do tempo têm sido criados estereótipos em relação aos povos e culturas com maiores características ligadas ao tempo circular ou aos tempos de vida social.

A cultura funcionalista anglo-saxónica que ainda é dominante nas organizações, vê os povos de outras culturas como tendo de se reconverter aos seus valores para se tornarem

¹²Este estilo de vida está presente naquilo que Ong designa como culturas “verbo-motoras”, quer dizer, “culturas nas quais, por contraste com as de alta tecnologia, as formas de ação e as atitudes que se tomam perante vários assuntos dependem muito mais do uso efetivo das palavras e portanto da interação humana; e muito menos do estímulo não verbal do mundo ‘objectivo’ das coisas” (Ong, 1982, p. 72).

iguais aos povos modernos e desenvolvidos dos centros difusores de tecnologias. A tendência levada a cabo pelos média na actualidade, é a de um processo de homogeneização cultural, através do desenvolvimento de imagens virtuais que vão incentivando o consumismo global e fala-se até numa tendência ao desenvolvimento de identidades híbridas, identidades partilhadas, via mercados globais. Mas, paradoxalmente desenvolve-se a exclusão dos países periféricos desses modelos de modernização, em que a dimensão económica foi considerada como variável dominante. Em simultâneo, têm aparecido e se impõem numa forma mais acentuada os regionalismos, os valores e crenças das sociedades domésticas moçambicanas e das elites moçambicanas. Não obstante, o acesso ao consumo de artefactos tecnológicos do mercado globalizado.

Quadro 3: Duas visões culturais diferentes do tempo e do trabalho na vida do homem

Policrónico (tempo circular)	Monocrónico (tempo linear)
Programas, projectos e grande flexibilidade à mudança	Segue-se os programas estabelecidos á risca
Prioridade aos relacionamentos próximos	Reserva-se distância
Misturam-se diversas actividades em simultâneo	Faz-se uma coisa de cada vez
Interrupções e mudanças de ocupação	Dedicação exclusiva à tarefa em mãos
Comunicação com muita referência ao contexto	Não há referência ao contexto
Relações entre os indivíduos é o mais importante	A realização do projecto é mais importante que as relações entre os indivíduos
Relações mais intensas e duráveis	Relações efémeras e superficiais
Mais ligação à acção, pouca paciência com teorias (concretização)	Indivíduos mais lentos e metódicos e menos engajados (abstracção)
Compromissos com as pessoas	Compromisso com data e duração do contrato

Fonte: Chanlat, Jean François. na palestra: "Aspectos interculturais nas organizações" PPGA/ UFRGS, 9/12/1999

No quadro acima são consideradas características culturais das pessoas que se regulam o seu trabalho por diferentes tempos. Por exemplo, os alemães são muito monocrónicos, os anglo-saxónicos são menos monocrónicos que os alemães. Franceses e canadenses apresentam alguns aspectos policrónicos. Os africanos, latinos e asiáticos têm uma cultura extremamente ligada aos aspectos policrónicos. No entanto deve-se realçar que em termos individuais, as pessoas se podem situar num *continuum*, entre os dois extremos, apresentados no quadro comparativo.

A interculturalidade é um fenómeno muito mais instigante do que aquilo que aparenta ser. Veja-se o que aconteceu no encontro do Comércio Internacional, em Seattle, na primeira semana de dezembro de 1999. As diferenças culturais ficaram bem patentes nos desacordos desde a própria agenda da reunião, até ao desacerto total na tentativa norte-americana de

fechar as conclusões finais, entre os países europeus e o EUA. Por outro lado, aparece por demais evidente o papel subalterno dos países em desenvolvimento, que mais uma vez ficaram com barreiras aos seus produtos industriais e agrícolas. Segundo os argumentos dos norte-americanos, não se pode aceitar os produtos dos países em desenvolvimento porque nesses países não são respeitados os direitos trabalhistas e se utiliza mão-de-obra infantil na produção. Desta forma, torna-se bem evidente os pressupostos valorativos que estão por detrás das decisões de produção e distribuição no comércio internacional.

Collins & Porras (1995) também relacionou *o tempo com valores organizacionais*. Eles abordam a sobrevivência das organizações ao longo do tempo a partir de um estudo longitudinal com um grupo de empresas colocadas em paralelo. São assim comparados dois tipos de empresas, umas consideradas visionárias em suas áreas de actuação, com outras empresas com desempenho apenas bom da mesma área de actividade.

Os mesmos autores identificam um conjunto de valores e práticas comuns às empresas visionárias, ponderando sobre o seu papel como principais factores para a duração das empresas a sua permanência competitiva *ao longo do tempo*. Eles partem do pressuposto de que os gerentes das empresas devem dar as ferramentas e não impor as soluções, deslocando o *eixo de visão da ideia do negócio e do líder* para a visão de que a empresa, como instituição produtiva é o mais importante, pois é esta que deve perdurar e se sobressair. Eles apresentam um conjunto de métodos voltados à *preservação do núcleo de valores centrais* e ao estímulo ao progresso que distinguem as empresas visionárias das demais.

A maior parte das empresas, principalmente as sociedades multinacionais, que têm os seus mercados em culturas nacionais diferenciadas, procuram apelar a uma espécie de “Bíblia” estipulando as missões da empresa num conjunto de “valores fundamentais” na sua documentação. Estes textos não esquecem de assinalar os benefícios criados no quadro de actividade da sociedade, enunciam objectivos, *valores a respeitar* referentes à satisfação da clientela, consideração devida ao pessoal, igualdade de chances, preocupações ligadas ao ambiente e relações com as comunidades circunvizinhas.

Num trabalho de grande impacto, Morgan (1996) faz uma análise crítica do conjunto de valores e crenças que têm dado sustentação aos modelos organizacionais e sugere novas metáforas representativas das organizações. Parte da premissa que organização- máquina e a organização- organismo não respondem aos novos paradigmas capazes de atender às demandas atuais de homens e empresas, dado que aqueles modelos defendem valores mecanicistas de cariz racionalista, onde o homem não passa de uma engrenagem a serviço da máquina, deixando de ser um fim em si da produção social para se tornar apenas num meio a

serviço de interesses que pouco têm a ver com a sua realização e bem-estar como ser humano.

Adicionalmente Morgan (1996) aborda novas metáforas: as organizações como cérebros, capazes do processamento de informações, da aprendizagem e da inteligência; das organizações como culturas, onde residem e florescem novos ideais, valores, normas, crenças e rituais; da metáfora política, que tem como foco os interesses divergentes, os conflitos e as lutas e jogos de poder; das organizações como prisões psíquicas, que tratam dos aspectos conscientes e inconscientes das relações organizacionais e dos aspectos ideológicos das organizações; das organizações como fluxo e transformação permanentes ou sistemas auto produtores que se vão recriando nas suas próprias imagens.

As descrições etnográficas referentes ao trabalho (nas fábricas e plantações) feitas por Junod (1996), Rita-Ferreira (1963) e Geffray (1987) e das suas constatações no terreno, levaram a autora deste projecto, a constatar uma sintonia com as ideias de Verhelst (1992), segundo ele, a atitude do trabalhador africano em face do trabalho implantado pelo Ocidente nos seus países leva-os a tomar atitudes constituídas por três fases distintas. Na primeira, de passividade, o trabalhador vai resistir ao ritmo e disciplina impostos com *inércia e lentidão*. Na segunda, ele se afasta periodicamente da economia moderna à qual pertence a sua unidade de produção, recorrendo ao ambiente tradicional que é governado pela solidariedade de família e de clã. Na terceira, se o preço a pagar para conseguir o salário desejado for alto demais, como ameaças ao seu equilíbrio identitário e psicológico, ele se retrai totalmente e retorna à comunidade de origem. Mas importa constatar como aqueles trabalhadores que continuam ligados ao trabalho formal vão conduzindo a sua vida nos postos de trabalho, mantendo os seus valores e identidade.

3.4.3 *Incongruências entre os tempos teóricos e a **praxis** do trabalho, as estratégias dos tempos vividos: a transgressão das regras e os códigos internos*

Na medida em que, nas organizações, a introdução de maquinaria foi aliviando a necessidade de dispêndio de energia humana, o mundo do trabalho foi readaptando-se e elaborando formas de criar espaços de autonomia, apropriando-se do “saber fazer” adquirido com o uso e manipulação de máquinas, gerenciando fases de processos. Formas variadas são ensaiadas, jogando-se com o domínio do conhecimentos adquirido na produção, ganhando espaços de autonomia e tempo para usar de acordo com os interesses grupais ou individuais.

De acordo com Girin & Grósjean (1996) o mundo da indústria e serviços é um universo de regras, onde todo o tipo de questões práticas são objecto de regulamentação: uso de artefactos técnicos, a qualidade da fabricação, a segurança das pessoas, a autoridade, a competência, a cooperação, a organização, enfim, um mundo de regras sempre crescente. Ao mesmo tempo, o cumprimento efectivo das actividades laborais não se acomoda

jamais ao respeito absoluto às regras. Estas são, no mínimo, interpretadas, ajustadas, alteradas e no máximo, completamente ignoradas. Uma prova empírica desta afirmação é a greve de zelo, onde as pessoas sabem o que bloquear na maior parte das actividades económicas.

Eles apresentam outros estudos empíricos, onde é observado que nos espaços de trabalho constata-se uma transgressão generalizada das regras. Embora importe ressaltar que existem casos inevitáveis de conviver com algumas transgressões que sem elas não se conseguiria um funcionamento normal da empresa.

Na regra estão presentes duas dimensões da actividade humana. A *primeira dimensão* é a ordem da relação social, ou seja, é mostrada a característica das relações presentes: *quem edita* as regras, aqueles que a *aplicam*, os que a fazem *respeitar*, os que *sancionam* as falhas. A *segunda dimensão* é a relação entre a acção e a descrição da acção. Na primeira dimensão pôde-se notar que as funções da regra são sempre múltiplas: garantir o fim visado (qualidade, eficácia, segurança das pessoas e instalações, etc.), além disto, organizar a distribuição de responsabilidades em caso de problema, e proteger os operadores do risco.

A *segunda dimensão* é dada pela relação efectiva entre a acção e o texto da regra. Seguir um procedimento, por exemplo, é “conformar” as acções com aquilo que é o enunciado da regra, por vezes, acompanhado de esquemas, que são as representações simbólicas da acção. Ou a relação entre duas ordens de fatos – a acção, por um lado, e a representação simbólica, de outro – o que sempre é problemático. Numa terminologia tomada dos debates cognitivistas a *acção é sempre “situada”*, ou seja, de uma certa maneira, *única*, enquanto que o enunciado da regra tem em vista cobrir uma generalidade de casos.

Surge assim um fenómeno bastante curioso que é o próprio operador com a prática de enunciar as regras da sua actividade, entrando-se no *viés* das regras impossíveis de respeitar. Nesta situação, resulta um dilema, no momento de responsabilizar alguém pelas paradas da produção, pelo defeito ou por acidente.

Duas fronteiras invisíveis surgem de imediato, entre aquilo que deve ser, contudo não pode ser dito, entre aquilo que deve ser dito e que não é feito, entre aqueles que sabem, aqueles que não querem e aqueles que fecham os olhos. Assistindo-se assim, no interior das equipas de trabalho, a uma procura e escolha de estratégias de sobrevivência para melhor resistir ao poder de controle e punição, em consequência disso, combina-se o *enunciado da regra* para todos os membros (Dodier, 1996).

Há autores como Dejours (1996) que usam o termo *infracção* de regras, contudo optamos pelo uso indiferenciado de transgressão e de infracção aos regulamentos e formas de resistência encontrados pelos que devem aplicar as regras.

Não é por acaso que Fait & Duc (1996) evocam a fluidez entre o que está prescrito, enquanto planificação do trabalho e a realização do mesmo ou as denominadas prescrições fluidas. Voltando à *transgressão das regras de trabalho* elas aparecem como os dois lados de uma mesma moeda, isto é: *sinónimo de autonomia individual*, afirmação pessoal face ao anonimato da regra, é o julgamento individual daquele que sabe fazer, mas por outro lado, está sujeito a um risco permanente do julgamento colectivo presente no espaço de trabalho, pelos colegas e aqueles que controlam e punem.

Numa pesquisa etnográfica realizada Dodier (1996) são distinguidas três horizontes de regras no uso de maquinaria: as regras de direito ou de legalidade; as regras de segurança aplicadas na actividade técnica denominadas de “solidariedade técnica”, ou seja, regras de manipulação de objectos técnicos pelos operadores; as regras “dramatúrgicas”, ou seja, o lugar onde a habilidade e as atitudes dos operadores são postas à prova, perante um público. Isto tem permitido estudos etnográficos comparativos sobre o tema do tratamento de problemas de segurança no trabalho, em diferentes canteiros de obras, problemas de inspecção no trabalho.

Ainda sobre este assunto percebemos uma outra visão em Ives Schwartz (1996), segundo ele, no local de trabalho assiste-se à dramatização da mudança das normas antecedentes ou regras teóricas e a renormalização das normas pelos próprios operadores. As escolhas envolvidas na renormalização em face da variabilidade das situações do meio envolvente é uma questão de valores pessoais e de grupo. Os operadores na sua prática criam as normas ou aquilo que Schwartz (2000) denomina da passagem do “uso de si” pelos empregadores pelo “uso de si” mesmo no trabalho que se traduz pelas formas peculiares dos trabalhadores executarem suas actividades. Numa análise realizada pelos ergonómistas dos movimentos e tempos tayloristas detectou-se pelos gráficos que a realização na prática dos movimentos dos operadores eram completamente diferentes do que está desenhado nos gráficos dos tempos teóricos (Schwartz, 2000).

Uma outra contribuição foi dada por Argyris (1968) que nas suas pesquisas constatou a existência de uma incongruência básica, entre as tentativas de crescimento de uma personalidade saudável e a organização. Isso, segundo ele, leva a uma insatisfação dos indivíduos no local de trabalho que pode ser ocultada, por meio de uma conduta defensiva. Uma observação atenta de um comportamento defensivo pode determinar os motivos que levam a pessoa a agir de uma ou outra maneira. Esta situação conflitiva vivida entre o trabalhador e a empresa leva Argyris (1968) a afirmar que as sensações de ameaça mais frequentes são a ansiedade, o conflito, a frustração e o fracasso.

Assim o trabalhador reage à ameaça desenvolvendo mecanismos de defesa, dos quais destacamos: agressão (danificar o que causa conflito), culpa (agressão contra si próprio), negação (a não apreensão consciente de uma forma de acção), racionalização (desculpas inventadas para encobrir o malogro), projecção (ver nos outros características de si próprio), ambivalência (situações de conflito interno de gostar *versus* detestar) e lapsos verbais (expressões ou sentimentos do inconsciente que afloram ao consciente).

Contudo nosso desafio é tentar conhecer a situação dos trabalhadores no canteiro de obras do Corredor de Maputo, retomando os pressupostos de Hassard (1996) *onde a organização do tempo de trabalho pode favorecer a ordem ou o conflito*. Na tentativa de entender como a origem de aspectos conflituos, pode ocasionar estratégias de transgressão vai-se explorar alguns estudos sobre a resistência interna.

3.4.4 A visão do conflito e as contribuições da corrente crítica nos estudos organizacionais

Segundo Séguin & Chanlat (1987) a corrente crítica inspirada no marxismo, iniciou na década de 70, uma série de estudos questionando o modelo capitalista de desenvolvimento. As suas contribuições foram muito importantes para a análise organizacional e não podem ser ignoradas. As mais destacadas são as seguintes:

- *apresenta um carácter ideológico e fornece um contraponto à análise funcionalista e sua perspectiva apolítica, a-histórica, neutral e universal;*
- *ao estudar os elementos estruturais nas organizações, os antagonismos sociais e rupturas no seu seio, mostra as zonas de opressão e as origens sociais dos conflitos (sexual, profissional, político, económico, ideológico e cultural), revela as contradições entre os discursos e as práticas vividas;*
- torna clara as dinâmicas de dominação *versus* exploração e alienação próprias dos sistemas organizacionais, revelando as desordens sociais presentes no seio da organização.

A corrente crítica apresenta contudo, uma série de limitações, destacando-se:

- perceber a cúpula do poder organizacional com um todo homogéneo em estado de conspiração permanente. No entanto, esta concentração de poder económico é bastante heterogénea e dividida por lutas constantes;
- entende o trabalho como categoria económica por excelência. Os estudos dos últimos trinta anos revelam um quadro de grandes transformações, desemprego, heterogeneidade, terceirização a moldar mudanças na ética de trabalho;

- a relação entre organização e dominação. Todas as organizações precisam de uma regulação social e por consequência uma forma de poder;
- A teoria crítica tem pautado o seu trabalho por um acentuado carácter teórico, deixando de lado as soluções de mudança concreta.

Autores¹³ da teoria crítica, partem do pressuposto que a resistência é uma resposta dos trabalhadores que são confrontados com práticas assimétricas de poder nas empresas capitalistas. É nos próprios espaços produtivos, que se observa uma conexão recíproca entre poder, conhecimento e resistência, em que as oposições podem ser alavancadas.

Collinson (1994) admite que estes estudos críticos exploraram o caminho de que a resistência em casos de conflito, é a maior resposta às práticas de controle organizacional. Práticas essas, ainda bastante presentes nas chefias, embebidas na racionalidade instrumental taylorista e fordista ou num enfoque tecnocentrado.

Burawoy (1979, 1985) refere-se à forma como o consentimento é construído e reproduzido dentro do processo de trabalho. O seu estudo sobre o envolvimento dos trabalhadores no jogo de “fazer por fora” deu relevância na configuração de novas ideias sobre o processo de trabalho, onde foi observada a resistência no comportamento dos empregados com maior profundidade: as suas práticas discursivas, contra-culturas e subjectividade. Segundo o autor, as tendências de práticas do conflito *versus* práticas de oposição foram substituídas por arranjos organizacionais que são efectivos na obtenção de consentimento, complacência e subordinação.

Collinson (1994) argumenta que reconhecer formas peculiares de resistência torna-se tarefa extremamente difícil para quem não conhece os procedimentos e rotinas de uma empresa. Por outro lado, as descrições dos trabalhadores são muito mais oposicionistas do que as suas práticas. Em muitos casos, não é só aquilo que é referido pelos respondentes, mas muito mais as suas práticas que revelam as suas tensões e reclamações, em relação ao local de trabalho. O autor analisa, dois tipos de resistência ao poder assimétrico nas organizações. A resistência por distanciamento, um meio usado para ignorar ou escapar através do afastamento em relação aos assuntos da empresa que pode ser físico ou simbólico; e a resistência através da persistência, onde o empregado exige um maior envolvimento nos negócios da empresa, monitoramento de práticas, mais informação, intervenção no processo decisório.

¹³ Veja-se como foi constatado, por autores da teoria crítica, em alguns dos casos estudados, a importância da apropriação do tempo de trabalho, manejado pelos trabalhadores do chão de fábrica, e com isso a criação de um espaço de autonomia. Ver Friedman, 1977; Breynon, 1980; Storey, 1985; Thompson and Bannon, 1985; P. K. Edwards, 1990, citados por Collinson (1994) e Clegg (1989).

Análises críticas do comportamento do trabalhador tendem a virar a sua atenção para a *construção* do consentimento, o disciplinamento das identidades dos subordinados e práticas de ganhar vantagem (outflanking) (Burawoy 1979, 1985; Manawaring and Wood, 1985; Edwards, 1986; Clegg 1989; Rose, 1989; Knights and Willmott, 1992)

Alguns destes estudos negligenciam ou superestimam o significado e complexidade da resistência no local de trabalho. Quais as razões? Segundo Clegg (1989) com muita frequência a dominação é consentida entre trabalhador e gerência. Muitas vezes os subordinados desconhecem as construções de estratégias, a negociação de procedimentos de rotina, regras, apresentação duma agenda, protocolos e acesso aos recursos dos antagonistas, não conhecendo as regras do jogo eles não sabem jogá-lo. Segundo Clegg (1989) o recurso à tática de ganhar vantagem só resulta se os subordinados têm um conhecimento extensivo e apurado do jogo de resistência. As táticas de ganhar vantagem podem ocorrer em duas situações extremas e contrastantes: ou os subordinados têm um grande conhecimento da situação ou sabem muito pouco acerca dos resultados futuros da resistência.

Como se pode ver, os estudos críticos não são conclusivos e alertam para as situações de grande ambiguidade que envolvem as relações de poder entre os protagonistas. Além disto o crescimento do desemprego e as formas precárias de trabalho podem induzir a situações contraditórias de *consentimentos e conformações* também bastante precários, pela forma como estão sendo construídos.

Assim, no caso dos trabalhadores moçambicanos, como se poderá avaliar na pesquisa de campo apresentada no item 7.4.6, constata-se o tipo de divergência que conduz ao conflito e consequentes práticas de resistência. As transgressões que ocorrem com um carácter permanente foi percebida entre os trabalhadores dos bairros de Magoanine e Belulwane. Durante pesquisa observou-se junto dos trabalhadores as possibilidades reais dum controle do processo de trabalho, que permitiu uma apropriação *do tempo, criando e desenvolvendo códigos e regimes temporais que lhe possibilitaram obter* um grau de autonomia mais significativo para a sua auto-estima e identidade.

Manejando de forma criativa uma adequação ao seu tempo circular, *no espaço de trabalho*, de alguma forma, *mostra um domínio sobre o conhecimento do processo de trabalho* que irá permitir um controle *da informação e da produção* e desta forma os trabalhadores podem ser capazes de se apropriar do espaço e do tempo. Poderia ser interessante fazer também uma reflexão sobre os insucessos sofridos em experiências anteriores, por meio duma revisão dos episódios vividos.

Em seguida reportam-se as novas formas apresentadas pela organização, processo e

relações de trabalho e as mudanças tecnológicas atuais e como elas se repercutem sobre a qualificação, emprego e gestão da força de trabalho.

3.5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, PROCESSO E RELAÇÕES DE TRABALHO, MUDANÇAS TECNOLÓGICAS E O TEMPO DE TRABALHO FLEXIBILIZADO

3.5.1 A organização do trabalho, processo e relações de trabalho

De acordo com Ortsman (1978) a organização do trabalho apresenta diversas abordagens: enfoque tecnocrático, correntes liberais, correntes sócio-técnicas, correntes inovadoras.

Na *organização de trabalho* com enfoque tecnocrático, são destacadas as correntes do taylorismo, das relações humanas, do enriquecimento de tarefas. O taylorismo desenvolveu cinco princípios básicos de organização do trabalho que vigoram até hoje: a individualização do trabalho, a decomposição do trabalho, a descrição pormenorizada dos postos, a programação total, conhecimento *versus* hierarquia: a chefia concebe, coordena e controla os saberes e o operário executa. Estas correntes de pensamento apresentaram algumas oposições referentes às necessidades do homem no trabalho e à forma de organização de trabalho. O taylorismo, o movimento das relações humanas e o enriquecimento de tarefas defendiam o controle do homem, sua obediência à ordem instituída.

As *correntes liberais*, a partir de experiências de dinâmicas de grupo prepararam técnicas para auto-formação (uma parte de origem americana). As técnicas usadas favorecem a expressão livre de ideias, dos sentimentos e das emoções. Opondo-se às correntes tecnocratas, propunham modificações na hierarquia e na organização do trabalho, desenvolvimento das organizações. Contudo obteve resultados modestos.

As *correntes sócio-técnicas* resultado de pesquisas do Tavistock Institute de Londres da observação da organização de trabalho *concebidos e aplicados* por mineiros, em minas de carvão inglesas. Estas iniciativas dos mineiros e a sua acção específica põe em causa os caminhos seguidos pelas correntes tecnocráticas e liberais, ressalta vantagens e limites de equipes semi-autónomas de trabalho, o carácter evolutivo da situação de trabalho, uma tónica nos objectivos sociais do trabalho.

Correntes inovadoras com base na aplicação de experiências-piloto de mudança tecnológica (Volvo, Saab, Japonesas e outras) avançaram com experiências inovadoras que

melhoravam as condições de trabalho e respondiam a uma necessidade de autonomia. Na Volvo, cada montador no seu grupo pode fazer múltiplas operações que permitem uma visão conjunta do produto (Ortsman, 1978).

Fleury (1993) afirma que as diferenças entre enriquecimento de cargos e grupos semi-autónomos se justificam pelos condicionantes políticos e sócio-culturais existentes nos EUA e nos países escandinavos. A implantação de grupos semi-autónomos envolveu sindicatos de patrões e de empregados resultando numa forma não hierárquica de organização de trabalho. Por outro lado, a cultura de uma arraigada obediência à hierarquia nos EUA dificulta a difusão de modelos de grupos e viabiliza o enriquecimento de cargos, os sindicatos também mostram resistência ao trabalho de grupos semi-autónomos.

De acordo com Piccinini (1993, p. 294) os defensores das *teses de polarização*¹⁴ não deram atenção devida às reformas realizadas, na década de 70, que foram impostas à gerência pela resistência dos trabalhadores. Segundo ela, as críticas ao taylorismo ignoraram os comportamentos informais, as transgressões às regras, o processo concreto do trabalho. O *savoir faire* dos trabalhadores ou a maneira como os trabalhadores se apropriam do seu trabalho, esta ocorre entre a concepção e a execução “pondo em prática uma qualificação tácita necessária à produção”.

Os *processos de trabalho* foram evoluindo em função das mudanças nas necessidades dos homens, das tecnologias usadas e da lucratividade na produção. Os processos de trabalho mudaram suas características de acordo com as fases: *de cooperação, de manufactura, de maquinaria e de fábrica*. O processo de trabalho foi integrado no sistema capitalista de produção pela mecanização e automação. As fases de *cooperação e manufactura* surgem na transição entre feudalismo e capitalismo. O processo de trabalho na *fábrica* caracteriza o taylorismo, fordismo e a automação (Piccinini, 1978).

Relações de trabalho são a forma específica de relacionamento entre patrões e empregados que detêm papéis opostos e complementares no processo de produção económico. As relações de trabalho são determinadas pelas características das relações sociais, económicas e políticas da sociedade como um todo. Os padrões em que essas relações se realizam dependem dos quadros históricos, políticos e formações económicas apresentados por esse contexto mais abrangente (Fisher, 1993).

Em termos ideais, na concepção dos planificadores da administração científica, os

¹⁴ Teses de polarização (qualificação-desqualificação) defendiam que a correntes tayloristas e fordistas da organização do trabalho levavam à desqualificação dos trabalhadores, apresentadas em trabalhos de Michael Freyssinet e Benjamim Coriat na França, e Harry Braverman nos Estados Unidos.

diferentes elos do fluxo de autoridade na hierarquia, não deveriam provocar resistência, oferecer obstáculos ou causar problemas de obediência. O que raramente acontece na prática. A resistência ocorre em qualquer nível da hierarquia e os elos do fluxo não são elementos passivos (Clegg, 1996).

3.5.2 As mudanças tecnológicas e o tempo de trabalho flexibilizado

Na história industrial do ocidente o surgimento das fábricas, para além de uma exigência tecnológica, foi também uma necessidade de *controle do tempo* dos artesãos e trabalhadores a domicílio, tendo em vista o aumento da produção em resposta à demanda dos novos mercados. A grande disciplina e supervisão exigidos por esta concentração dos trabalhadores num mesmo espaço, aparecem como exigência de controle do processo produtivo e de minimização dos custos (Segnini, 1992). Esta filosofia serviu de base também nos finais da década de 70 á instalação das indústrias de substituição das importações em Moçambique.

No século 19, este espaço de trabalho localizado na fábrica tornou-se também foco de processos de resistência dos trabalhadores, não só pela diminuição da jornada de trabalho como também nas lutas travadas durante décadas por um espaço de autonomia e que se traduziu, entre outras coisas, por tentativas de um domínio e controle relativos das regras prescritas pela tecnologia usada no processo produtivo. Estas tentativas tinham em vista a criação de algum significado, no processo de trabalho que aparece fragmentado e parcelado em diferentes actividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho, em nome do incremento da eficácia a qualquer preço (Enguita, 1992).

A revolução industrial representou na passagem de uma sociedade agrária a uma sociedade industrial, uma transformação radical no processo de trabalho criando e desenvolvendo mudanças políticas económicas e sociais com a introdução duma nova base técnica, intensificando a produção e atendendo a um mercado em expansão (Segnini, 1992).

A industrialização fez nascer um novo sistema produtivo modificando os tempos sociais dos trabalhadores. Esta nova disciplina do trabalho social imposta permitiu novo espaço-tempo do trabalho (Gasparini, 1996). A fábrica traz um novo espaço de desenvolvimento da actividade produtiva, marcando um novo quadro temporal fixado pelo ritmo da máquina e pelo empregador. Subsidiando-se na teoria marxista o autor, comenta que o problema da jornada de trabalho e das lutas dos trabalhadores para a sua redução tem como fulcro o tempo de trabalho, que é a base para cálculo do salário do trabalho. Além disso, a economia de

tempo representa um elemento fundamental da produção moderna, como se pode atestar pela afirmação de Marx, segundo a qual: a economia de tempo e a distribuição programada do tempo de trabalho nos diferentes ramos de produção permanecem, então, como a primeira lei económica básica da produção social (Gasparini, 1996).

Alguns autores como Kamdem (1996) defendem que o caminho do desenvolvimento económico criado pela industrialização nos países denominados “em vias de desenvolvimento” passaria pela adopção do tempo cronometrado, ou tempo linear, mesmo que essa escolha possa trazer problemas a uma preservação e enquadramento do tempo indiferenciado das culturas africanas. O que na nossa opinião parece bastante polémico numa época em que a flexibilidade do trabalho impõe novas visões temporais e espaciais na produção, em que se assiste à dessincronização das actividades em termos temporais e espaciais.

Importa ainda atentar que existem duas dimensões fundamentais do tempo de trabalho: o “tempo externo” ou o tempo como duração representado pelo horário do trabalho, e o “tempo interno” ou o ritmo e a cadência de uma actividade produtiva. Os dois tempos foram sujeitos a inúmeras lutas e conflitos, negociações sindicais pelos trabalhadores na Europa Ocidental ao longo do século 19, e no século 20, por uma enorme rejeição aos tempos e movimentos do modo de produção taylorista e fordista (Gasparini, 1996).

Ao lado dos tempos acima referidos podemos considerar ainda, no quadro temporal do trabalho, alguns elementos básicos que são a duração, o ritmo do trabalho e a distribuição temporal do trabalho (diária, semanal, etc). Estes elementos aparecem sempre interligados. Isto pode ser constatado quando se faz uma demanda junto aos trabalhadores das empresas por um aumento da produtividade do tempo interno que se manifesta pela intensificação dos ritmos e um aumento da qualidade e precisão na execução do trabalho e numa posterior redução ou flexibilidade do tempo externo ou da jornada de trabalho (Gasparini, 1996).

As empresas sentiram a necessidade de passar, por um processo de reestruturação produtiva que tende a dar origem a um novo padrão de acumulação de capital e de organização da produção, padrão este que vem sendo chamado pelos estudiosos de pós fordismo, acumulação flexível, especialização flexível, modelo japonês, entre outras nomenclaturas. Busca-se, então, competitividade através de novas formas de ganhos de produtividade aliados à flexibilidade da produção, visando adequar o aparelho produtivo às novas exigências do mercado, numa concorrência nacional e sobretudo internacional, com produtos em constante inovação. A capacidade de inovar produtos e processos passou a ser elemento de diferencial estratégico para as empresas. Entre as principais mudanças em curso

encontram-se as inovações de base técnica, organizacionais e de gestão da empresa e o novo padrão de inter-relacionamento de firmas.

O modelo fordista apresentava graves deficiências criadas pela rigidez do processo de produção, permanência de tempos mortos e improdutivos, impossibilitando incrementos de produtividade e de melhoria na qualidade do produto. Segundo Castro (1992), alguns estudiosos e pesquisadores¹⁵ explicam a crise devido à conjugação de diversos factores. Segundo esta autora a crise da produção em massa, seria resolvida por meio de profundas transformações nas relações sociais e sublinha algumas das principais ideias apresentadas pelos teóricos e estudiosos do novo paradigma produtivo¹⁶ que apresentam novas propostas numa fase denominada de pós-fordista, onde são percebidas as seguintes tendências:

- A divisão e desqualificação do trabalho cederia lugar a múltiplas tarefas (*multi-tasking*) e a poli-qualificação (*multi-skilling*), na qual os trabalhadores devem estar capacitados e qualificados para o desempenho de várias tarefas;
- o número de trabalhadores manuais (*blue collars*) superaria os trabalhadores não-manuais (*white collars*) em todos os sectores;
- crescimento do sector de serviços de produção (consultoria, engenharia de produção, programação, projecto e desenho, marketing);
- maior horizontalização dos níveis hierárquicos, uma maior interligações entre o planeamento e execução de tarefas;
- controle da qualidade total aplicada a toda a cadeia produtiva;
- mudança de foco do desempenho individual para o de equipas;
- crescimento da subcontratação de trabalhadores que passaria a ser uma estratégia de controle social generalizada, que resultaria num aumento da competição e minaria a organização dos trabalhadores (Castro, 1992).

Na opinião de Castro (1992) e de Wood Jr. (1995), algumas destas tendências gerais mostraram uma aplicação limitada na prática. Veja-se a continuidade do fordismo e de sua capacidade de adaptação e transformação, as experiências de sistemas mais flexíveis como os da Volvo e da Toyota que se basearam nas adaptações de princípios fordistas e sua aplicação em realidades culturais bem distintas, criando uma produção flexível, cuja base era o trabalho em equipe e sua ligação aos imperativos ambientais. Por outro lado, as sucessivas actualizações do modelo fordista em países de industrialização tardia, mostram

¹⁵ Ver Aglieta (1979); Coriat (1988); Humprey (1989) que explicam a crise do fordismo como resultante também das lutas trabalhistas e da crise no modo de organização do trabalho.

¹⁶ Ver Schmitz (1989), Freyssenet (1989), Kaplinsky (1989), Coriat (1983).

particularidades bem diferenciadas nessas realidade, ante os modelos históricos europeus de relações industriais.

Sobre as tendências atuais do tempo de trabalho dos países do Ocidente industrializado, observam-se pressões e múltiplas influências resultantes duma interacção de diferentes autores sociais. Segundo Gasparini (1996), para uma melhor compreensão do que se está passando, deve-se atentar a factores tecnológicos, económicos, culturais e político-institucionais.

Hoje, a flexibilidade das novas tecnologias com base cibernética, como a informática e a robótica, podem criar uma dessincronização dos tempos respectivos de cada trabalhador em oposição à linha de montagem que impõe coerções de espaço-tempo rígidas. Em parte, isso se deve às sequências em que cada membro deve intervir, entre fases sucessivas da produção. Veja-se o caso do teletrabalho, que através dos equipamentos de telecomunicações torna possível uma descontinuidade temporal e uma separação espacial entre a execução do trabalho individual e o funcionamento da empresa. Outro exemplo, é o dos equipamentos automáticos programados para permitir dessincronizar o horário do trabalhador da empresa relativamente ao cliente da organização, como os caixas automáticos dos bancos, os aparelhos de vendas de refrigerantes e de cartões telefónicos, etc (Gasparini, 1996).

Os factores económicos foram criados pelas inúmeras crises do sistema capitalista, principalmente a crise do petróleo na década de 70. As crises dos mercados financeiros da década de 90 intensificam em alguma medida a crise das condições de produção. A globalização da economia e dos mercados veio mostrar, a partir da década de 80, uma tendência homogénea nas respostas encontradas pelo sistema capitalista internacional aos problemas económicos que se generalizaram. Daqui resulta uma escassez de trabalho que surge em decorrência da reestruturação produtiva e da criação e desenvolvimento duma flexibilização do tempo de trabalho, tornando normais as jornadas de trabalho atípicas ou temporárias, em substituição do trabalho estável.

Como é referido por Gadrey (1991), diferentes autores explicam a flexibilidade da produção com base na necessidade de compreender as articulações entre as condições de produção e a disponibilidade de recursos de mão-de-obra. Nesse sentido a flexibilidade pode ser encarada como uma intersecção de relacionamentos sociais múltiplos, uma forma de construção social, realizada em diferentes níveis da sociedade: a empresa, o mercado de trabalho, o espaço nacional e internacional.

Na visão de Kovács (1998) a evolução tecnológica e organizacional em diferentes regiões não apresenta um carácter uniforme obedecendo a várias estratégias:

- estratégia de redução de custos;
- estratégia de inovação “tecnocêntrica”;
- estratégia de *lean production*;
- estratégia de inovação “antropocêntrico” centrada nas pessoas e na organização.

Os factores culturais ou as atitudes das pessoas em relação ao trabalho manifestam-se pela nova forma de encarar o tempo de trabalho que deixou de ser o foco central na vida das pessoas. *Mas é o tempo de trabalho que deixou de ser central e não o trabalho enquanto ocupação remunerada, este sim continua sendo um factor central de sobrevivência entre os trabalhadores.*

A redução da jornada e as inúmeras formas assumidas pela flexibilidade do tempo de trabalho, conduz a uma maior subjectividade na escolhas pessoais, a um modo de ocupar o tempo com diferentes actividades sociais, entre as quais o lazer, que passa a assumir um relevância muito maior na vida das pessoas. Num estudo feito na França por especialistas de sociologia do lazer, a partir de dados obtidos em 1984, foi constatado que a duração média da jornada de trabalho era de 26 horas, contra 32 horas de tempo livre e 28 horas destinadas a obrigações familiares.

Os factores políticos e institucionais são demonstrados pela preocupação de encarar políticas contra o desemprego e estudar formas de manutenção do mesmo. Isso tem influenciado governos, sindicatos e trabalhadores a negociarem em função do quadro temporal do trabalho, tendo em vista a adopção de medidas que favoreçam a flexibilidade do tempo de trabalho. A flexibilidade do tempo de trabalho e a redução do tempo de trabalho aparecem juntos nos últimos anos e nas negociações colectivas entre sindicatos e trabalhadores.

Criou-se uma ligação de troca entre a redução do tempo de trabalho dada aos trabalhadores e um aumento da flexibilidade temporal (Gasparini, 1996).

De acordo com o quadro exposto pode-se entender a preocupação de Schwartz (1996) afirmando que as novas formas de flexibilização fazem aparecer novas dimensões que surgem com o aumento dos ritmos e intensidades, estas vão criando uma grande sobrecarga que exige novas escolhas na variabilidade da situação real e que aumenta a fadiga psicológica.

Em função disto, importa agora considerar como os trabalhadores moçambicanos se inserem num mundo de trabalho flexibilizado. Para estes, a jornada e o contrato temporário já é uma tradição de mais de cem anos. O sistema capitalista internacional, através do pólo mineral do Transval incluiu os trabalhadores temporários moçambicanos numa lógica de desenvolvimento em que a flexibilidade da jornada foi uma estratégia definida de exploração

do assalariado que lhes permitia um investimento mínimo e uma optimização de retornos na exploração lucrativa do ouro na República Sul-Africana.

Para ampliar um pouco mais a questão do trabalho em Moçambique iremos analisar as causas directas e indirectas que levaram a força de trabalho do Sul de Moçambique a integrar-se ao mercado de trabalho da região austral, como será visto na história do trabalho no capítulo 4.

CAPÍTULO 4 A HISTÓRIA DO TRABALHO AFRICANO E AS PARTICULARIDADES MOÇAMBICANAS

Em abril de 1441, a bordo de uma caravela Nuno Tristão encontrou-se com o navio de Antão Gonçalves, ancorado nos baixios do falso rio do Ouro, Costa Ocidental da África. Ali, depois de carregar o navio de peles e óleo de focas, Gonçalves, por achar vergonhoso retornar à presença do Infante [D. Henrique] com tão pouco serviço prestado, decidiu capturar dois nativos. Esses azenegues – berberes islamizados - foram os primeiros cativos trazidos da África para Portugal. O Infante de imediato enviou um embaixador a Roma para obter uma bula papal que lhe concedesse não apenas o monopólio no comércio com a África como a autorização para fazer a guerra contra os infiéis, tirar-lhes as terras e escravizá-los. O papa Eugénio IV assinou tal bula em 19 de Dezembro de 1442, e Nicolau V renovou-a em junho de 1452. Estava nascendo um império escravagista (BUENO,1997, p. 73).

Neste capítulo pretende-se responder a uma das questões colocadas no delineamento inicial realizado no nosso trabalho, relativo à contextualização histórica do trabalho industrial trazido pela administração colonial, a economia da zona austral em torno do pólo mineiro da zona do *rand* na África do Sul. Assim, faz-se um levantamento de como foi feita a introdução do trabalho industrial, como foi realizada a “domesticação” do trabalhador moçambicano, a sua socialização profissional e a “adaptação” ao tempo de trabalho linear, com base nas contribuições da área administrativa, económica, antropológica e histórica do trabalho no sul de Moçambique. As formas de resistência mais utilizadas. Mas antes de tudo importa averiguar a evolução sofrida no conceito de trabalho.

4.1 CONCEITO DE TRABALHO

A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, instrumento de tortura composto de três paus. Da ideia de “sofrer” passou-se à de “esforçar-se” “lutar” e, enfim, “trabalhar”. O conceito foi elaborado em economia por Adam Smith e desenvolvido por Ricardo e Marx. O trabalho é uma questão imanente à existência da espécie humana e, desde as suas formas mais rudimentares, está relacionado com o desenvolvimento de técnicas e caracterizado pela divisão do trabalho. Assumindo configurações sociológicas diferentes, conforme as relações e

os modos de produção. Era exercido de forma colectivista e solidária nas sociedades tribais. O que ainda hoje é a forma mais comum na realidade africana camponesa. Com as peculiaridades próprias às diversas sociedades e épocas históricas, assumiu as formas de escravidão, servidão, trabalho forçado (na África, na Ásia e na América) e trabalho assalariado após a revolução industrial. Enquanto no escravismo e no feudalismo o trabalho sofria uma coerção extra-económica, sancionada pela lei, no capitalismo o trabalhador sofre uma coerção puramente económica, pois é juridicamente livre para contratar com um empresário a venda da sua força de trabalho por um prazo determinado. Com a Revolução Industrial surgiu o moderno proletariado, que criou os sindicatos e impôs limitações crescentes ao liberalismo no âmbito das relações de trabalho. Foram sendo desenvolvidos também os movimentos políticos inspirados pelo comunismo e pelo marxismo ligados às reivindicações dos trabalhadores. Do ponto de vista da tecnologia, o trabalho evoluiu do artesanato para a manufactura e para a fábrica, distinguindo-se pela elevação constante da produtividade mediante o emprego de processos cada vez mais complexos e sofisticados de mecanização e de automação (Larousse Cultural, 1998).

4.2 ÁFRICA, A MISSÃO DO HOMEM BRANCO E O TRABALHO FORÇADO

Quando ocorreu o primeiro contacto entre os europeus e a África subsaariana, as populações nativas obtinham sua subsistência da caça e colecta existindo formas de agricultura arcaicas. Em certos reinos da África central, ocidental e austral, como o reino do Congo, império de Monomotapa (Zimbabwe), império de Gaza (na província de Gaza-Moçambique) e império *Zulu* de Chaca (África do Sul), entre outros, já dominavam e tinham conhecimento de formas políticas de Estado organizado nos moldes tradicionais e um sistema de tributação bastante desenvolvido.

As potências colonizadoras no século 19 já eram sociedades capitalistas em diferentes graus de desenvolvimento e pretendiam dispor de trabalho assalariado numa forma flexível e rentável, visto que o tráfico negreiro tinha deixado de ser rentável (Enguita, 1989).

A resistência de mais de dois séculos manifestada pelas populações nativas em África a tornarem-se força de trabalho dos brancos, e a não aceitação às alterações impostas pelo capitalismo europeu advinham de suas práticas de vida milenares e das condições de vida propiciadas pela sua economia tradicional. Era esta que lhes garantia o suficiente para a sua subsistência e eventual pagamento dos tributos aos chefes de linhagem.

A ocupação efectiva do continente africano pelas potências europeias, foi realizada após

a Conferência de Berlim (1884-1885) e legitimada por diferentes escolas, em vários campos de conhecimento, como sendo a única forma que poderia conduzir à estabilidade europeia (Teoria do equilíbrio de forças de H. Hinsley). A ocupação militar e económica do continente e as interferências sobre os modelos sociais implantados teriam desenvolvido uma certa anomia nas populações, o que teria acentuado uma leitura dos africanos, segundo a qual, eles se revelariam incapazes de manterem relações entre si.

Veja-se, por exemplo, a teoria do Pacto Colonial que procura mostrar as colónias em função dos interesses das potências coloniais, como foi o caso das áreas reservadas ao comércio, *das políticas de espaços fechados* (as concessões de territórios às Companhias majestáticas que eram verdadeiros Estados restritos, dentro das possessões coloniais). Só muito recentemente foi reconhecida a importância de numerosos impérios africanos e Estados, começando os historiadores a estudar as rotas do comércio interior, ou seja, os relacionamentos entre espaços próximos e distantes, bem como as relações diplomáticas entre Estados (Mourão, 1993/1994).

A impossibilidade de serem utilizados meios de transporte mecanizados ou da tracção animal, tornada inviável devido à mosca tzé-tzé, levou os colonizadores europeus a tornarem os povos nativos seus carregadores, abarcando isso desde os objectos pessoais dos funcionários administrativos, a mercadorias dos comerciantes, colheitas, armas, etc. A instalação de ferrovias e rodovias nos territórios empregou milhares de trabalhadores africanos (Enguita, 1989). Nas colónias portuguesas pela simples presunção de haver cometido um delito, levava à condenação por trabalhos forçados de enormes contingentes de trabalhadores. Na concessão de partes do território às companhias era muito comum serem cedidos também os direitos sobre o trabalho das populações lá existentes. A Companhia Açucareira de Moçambique tinha o direito de fazer trabalhar os habitantes das terras que lhe tinham sido concedidas nas colónias portuguesas (Enguita, 1989). A este propósito regista-se a discordância e descontentamento do bispo anglicano de Libombo.

As novas ferrovias em Moçambique estão sendo construídas com trabalho forçado. Foi com este propósito que a polícia veio buscar um dos nossos subdiáconos e o levou da igreja, não faz muito [tempo], enquanto estava dirigindo o serviço (Enguita, 1989, p. 77).

A moral do colonialismo aceitava sem subterfúgios o trabalho forçado para interesse público, como a construção de rodovias, pontes, ferrovias e edifícios da administração ou o transporte de mantimentos aos centros coloniais.

Em Moçambique e noutras colónias era difícil distinguir os impostos em trabalho, do

trabalho forçado. Hammond (1966) ressalta que o imposto em dinheiro cobrado aos chefes tradicionais era usualmente substituído pela entrega de escravos para o trabalho forçado nas rodovias e plantações.

Nos finais do século 19, o imposto ou *mussoco* cobrado obrigava os trabalhadores negros a trabalhar duas semanas para o governo ou arrendatário das terras. Os que não podiam pagar o *mussoco* eram submetidos a trabalhos forçados e na ocasião da coleta fiscal podiam sofrer maus tratos, ficando sujeitos a perder alguns dos seus pertences (Isaacman, 1976). O imposto adquiriu muitas formas: em dinheiro, em trabalho ou em espécie, podendo também o dinheiro do imposto ser trocado por trabalho.

Os prazos do trabalho para substituição do imposto poderiam ser mais ou menos respeitados, de acordo com os humores e ambições pessoais dos funcionários das companhias. Os funcionários da Companhia do Niassa, na década de 20 do século 20, para enfrentarem a queda de valor real dos seus salários, recrutavam trabalhadores à força para as suas *machambas* (plantações) privadas, o que levou o campesinato a promover fugas e massa. Em função desta realidade amarga, calcula-se que dezenas de milhares de trabalhadores tenham fugido para o Tanganica (actual Tanzânia) e Niassalândia (actual Malawi) nesta situação (Hedges *et alii*, 1993).

De acordo com dados obtidos pela história colonial, os colonialistas europeus ou seus mandatários forçaram, de diferentes modos, os povos dominados a assalariar-se para conseguir cumprir essas obrigações (predominantemente através de obrigações fiscais ou penais). A tendência maior entre os contingentes de trabalhadores negros era o *target worker* (trabalhador por objectivo). O trabalhador oferecia a sua força de trabalho por um tempo determinado para conseguir algo e logo que obtinha o que pretendia voltava a sua terra, deixando o trabalho. Como no caso dos trabalhadores nas minas de ouro do Transval ou nas plantações, o trabalho tinha um propósito específico que geralmente era o de pagar o *lovolo* de uma nova mulher, para pagar impostos ou outras obrigações (Enguita, 1989).

4.3 A ADMINISTRAÇÃO COLONIAL, O TRABALHO FORÇADO E TRANSIÇÃO AO TRABALHO LIVRE

A escravidão foi abandonada no final do século 18 devido a pressões da política liberal, em decorrência da revolução industrial e também devido à sua escassa rentabilidade.

Com a imposição pela economia colonial do uso generalizado do dinheiro, o sistema tradicional de trocas foi abandonado e desenvolveu-se a prática de trabalho forçado. Este foi

repartido entre obras de infra-estrutura das colónias e outra parte em benefício dos donos das plantações, minas e comerciantes. De forma gradual, o imposto, o trabalho forçado, as culturas obrigatórias para fornecer as indústrias da metrópole foram gradualmente substituindo o tráfico de escravos.

No reino do Congo foi estabelecido um sistema de exploração extremamente duro na exploração do marfim e da borracha. Nestes territórios de administração francesa e belga, o trabalho forçado perpetuou-se por décadas, beneficiando os chefes africanos e seus parceiros. No Reino do Congo o despovoamento de aldeias do interior é descrito em *King Leopold's rule in Africa (1904)* de E. D. Morel e reproduzidas por M Bokolo, que fez o inventário em treze aldeias do distrito do lago Mantumba, onde a população passou de 9.450 almas em 1893, para 1.750 em 1913. O despovoamento foi provocado pelos impostos, pelo trabalho forçado, pelos maus tratos e por uma pressão permanente da administração colonial ou das companhias privadas que agiam impunemente, como a Companhia do Congo para o Comércio e Indústria fundada em 1889 e a Anversoise, fundada em 1892 (Ferro, 1996).

Em 1929, o relatório Grimsheiw foi entregue em Genebra no *Bureau* Internacional do Trabalho descrevendo a situação do trabalho forçado na África negra. Essa pesquisa foi possível graças à colaboração das missões cristãs que desta forma puderam aliviar sua consciência revelando os enormes abusos a que estavam submetidas as suas ovelhas (Ferro, 1996).

Acontecia com enorme regularidade aparecerem nos textos das portarias dos governadores das colónias, a requisição dos trabalhadores para serviços de interesse geral, transporte de carga, obras públicas e manutenção das concessões que por vezes eram combinadas com as culturas obrigatórias de algodão, rícino, café, sisal, etc. Uma das formas de contenção das fugas dos homens ao trabalho forçado, era o uso dos elementos mais submissos e fracos, fato que pode ser ilustrado através da frequência com que o trabalho de mulheres e crianças era utilizado na manutenção de estradas (Ferro, 1996).

As figuras da administração colonial que jogaram um papel importante na exploração do trabalho forçado nas colónias eram:

- O funcionário administrativo colonial que de início era militar, depois civil e mais tarde natural do país;
- os chefes dos clãs ou linhageiros ou os *régulos* (chefes tradicionais em Moçambique), e na maior parte das vezes era alguém imposto pelas autoridades colonizadoras e que desempenharam sempre um papel ambíguo;

- os agentes de recrutamento para empregadores públicos ou privados que sempre recebiam uma parcela do salário dos trabalhadores. Quando estes eram comerciantes, por vezes exerciam chantagem sobre as dívidas dos nativos e assim os coagiam a irem para o trabalho forçado (Enguita, 1989).

As condições em que se realizavam estes contratos tinham quase sempre por base o uso de *meios compulsórios*. Os agentes de recrutamento ludibriavam os trabalhadores tirando proveito da sua ignorância sobre níveis salariais e idiomas, costumes das regiões para onde iam trabalhar.

O tráfico internacional de trabalhadores pela força veio substituir a escravatura. Milhares de *ibos* nigerianos e de moçambicanos foram levados às plantações de colónias insulares francesas como Mayotte, Nossibé, Bourbon ou Reunion (Hammond, 1966; Isaacman, 1976). Os *mossi* do Alto Volta foram transferidos em massa à Costa de Marfim. Angolanos e moçambicanos foram a maior fonte de força de trabalho de São Tomé e Príncipe, da Rodésia e do Transval (Isaacman, 1976; Hammond, 1966).

Os salários recebidos acabavam sendo diluídos no pagamento a crédito, nos armazéns nas empresas, nas multas arbitrárias. O crédito em dívida não se saldava jamais e a repatriação para o lugar de origem tornava-se um sonho distante para uma grande maioria (Enguita, 1989).

Em Moçambique, até 1930, e estendendo-se por etapas posteriores, a família camponesa era a base da reprodução social do trabalhador migrante, o que justificava os salários baixos já que isto consistia numa estratégia pré-definida do empresariado colonial: nem as plantações, nem as machambas, nem as indústrias pagavam a subsistência da família dos trabalhadores. O sistema de trabalho migratório impedia o crescimento de uma força de trabalho permanente e estável que pudesse negociar com os empregadores melhores salários ou melhores condições de vida e de trabalho (Hedges *et alii*, 1993).

O rendimento obtido pelo trabalhador no trabalho forçado em Moçambique era muito baixo, o que apenas possibilitava o pagamento de impostos e a aquisição de roupa de trabalho.

As necessidades criadas pela tradição familiar como o casamento, levava a contratos sucessivos dos homens nas minas e plantações dos territórios vizinhos, onde os níveis salariais foram sempre superiores aos que eram pagos pelos empregadores em Moçambique.

4.4 AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA AO TRABALHO FORÇADO E A PACIFICAÇÃO

4.4.1 Os primeiros habitantes das colónias

Durante mais de dois séculos as colónias africanas, foram, para além do tráfico negroiro, depósito de marginais das metrópoles. Os portugueses foram os primeiros a livrarem-se de marginais. A partir de 1415, e após a primeira conquista de Ceuta as naus que exploravam as costas africanas levaram contingentes de degredados. A Inglaterra imitou este costume numa escala gigantesca, enviando para a Austrália os *convicts* a partir de 1797. A primeira lei a legitimar este costume foi publicada em 1434. As primeiras feitorias permanentes datam de 1484 e situavam-se em Príncipe (pertencente ao Arquipélago de São Tomé e Príncipe), e São Martinho povoadas por delinquentes e judeus. Desde o século 17 foram quase exclusivamente criminosos que povoaram Angola. Em 1750, no tempo do Marquês de Pombal, um pequeno número de Jesuítas foram degredados para Angola, mas sem grande significado na vida da colónia (Ferro, 1996). Curiosamente, foi o Brasil que desempenhou o papel de colónia colonizadora. Foi a partir de Pernambuco, após a rebelião Praieira de 1848-50¹⁷, e porque a insegurança era grande, que os maiores contingentes de brancos pernambucanos povoaram Angola, onde se dedicaram ao cultivo de cana de açúcar, cultura que tinha sido arruinada no nordeste brasileiro (Ferro, 1996, p.172).

Portugal, depois da supressão do tráfico negroiro mostrou-se incapaz de povoar os seus territórios com excepção de Cabo Verde e São Tomé e Príncipe, e neles o mundo dos brancos era extremamente reduzido.

4.4.2 A resistência africana

Os portugueses, holandeses, espanhóis e outros povos europeus eram senhores dos mares, mas eram muito vulneráveis em terra e principalmente nos rios africanos. As pirogas e outros barcos africanos eram rápidos, flexíveis e fáceis de manobrar com uma capacidade de carga de até 100 guerreiros. Isto levou a que os colonizadores levassem cerca de dois séculos para instalarem-se nos territórios do interior africano. A resistência africana foi suprimida pela historiografia europeia dados os enormes revezes sofridos pelos colonizadores. O tráfico negroiro foi algo dramático e cruel que ficou para sempre no imaginário das sociedades africanas¹⁸ (Ferro, 1996).

¹⁷ A revolução Praieira de 1848-50 foi uma das últimas rebeliões iniciadas com a independência do Brasil e que opunham a oligarquia fundiária pernambucana, os comerciantes monopolistas portugueses aos partidários do Partido da Praia, na luta por maior espaço e meios de subsistência.

¹⁸ De acordo com Ferro (1996, p. 137) Catherine Coquery-Vidrovitch relata que o tráfico negroiro atlântico envolveu entre 1600 e 1900 cerca de 11,2 milhões de pessoas: 1,8 milhões no século 17; 6,1 milhões no século 18; e 3,3 milhões no século 19. O tráfico de escravos saariano (árabe) iniciado mais cedo, alcança cerca de 4,1 milhões de pessoas: 900 mil antes de 1600, e, em seguida, 700 mil no século 17; 700 mil no século 18; e 1,8 milhões no século 19.

Durante o período colonial, assistiu-se na Zambézia, a um fenómeno único e curioso: a transformação através de um rápida africanização, de uma instituição criada para defender os interesses dos portugueses, numa máquina de guerra que se virou contra eles mesmos. Nesta região do país existiam cerca de uma centena de *prazos da coroa*, terras concedidas pela coroa portuguesa aos *prazeiros*, com o objectivo de melhor controlar esta zona do território moçambicano, formando um exército para defender a soberania portuguesa. O *prazo* era concedido por *três vidas* e sua sucessão efectuava-se “por pessoas de sexo feminino, descendentes de portugueses da Europa, com obrigação de se casarem com portugueses de igual origem: e na sucessão das vidas a fêmea excluía o varão”. Na realidade, a raridade de brancos levava as herdeiras a casarem-se com mestiços, africanos ou indianos (goeses). Na prática, o sistema de prazos estava repartido entre 500 indivíduos que eram os senhores de prazos no século 18 (brancos, indianos, mestiços e chineses) e sua família legítima repartida por uma centena de prazos, entre Quelimane e Zumbo. Na sua maioria eram mestiços e goeses católicos (canarins) (Pelissier, 1987).

Entre os séculos 17 e 19, a posse de um prazo poderia ser lucrativa e a agricultura foi abandonada para dar lugar ao comércio de ouro, de marfim e principalmente de escravos. Os senhores de prazos estavam permanentemente em guerras privadas para capturar escravos nas suas terras e nas dos vizinhos. Criaram para o efeito um exército de escravos-soldados ou *chicundas* que protegiam as fronteiras dos prazos, colectavam impostos e lutavam com seu senhor nas guerras e invasões, tendo estes se transformado numa casta hereditária que na hierarquia chegava a ser superior aos próprios “ colonos livres ” (Pélissier, 1987).

O fim da escravatura em Moçambique, decretada a partir de 1858, tornou os senhores de prazos já autonomizados e africanizados os mais ferozes inimigos da Administração portuguesa e desencadeou uma série de guerras contra a implantação colonial no território usando os seus soldados-escravos (*chicundas*) como militares. Com o tempo, os descendentes dos *prazeiros* transformaram-se num conjunto de chefes africanos que fundaram novas dinastias em micro-estados. Parafraseando o historiador René Pélissier (1987) o rio Zambeze engolira os seus conquistadores e a história ia fazer dos descendentes destes os principais obstáculos à implantação portuguesa.

A conquista militar do território moçambicano durou duas décadas (1886-1918) devido a vários focos de resistência. Após a derrota do império de Gaza (sul de Moçambique) seguiu-se a prisão do imperador *Ngungunyana* e seu exílio nos Açores, tendo alguns elementos da família real se refugiado no Transval. A derrota da rebelião de Barué, em 1917, foi o epílogo das revoltas armadas de acordo com os moldes sócio-políticos dos impérios africanos, tendo

como base as instituições tradicionais, seculares e religiosas da África Austral. A ocupação posterior do planalto dos *Makondes* em 1919-1920, veio confirmar esta ideia (Hedges *et alii*, 1993).

A economia colonial entre 1885-1930 incidiu sobre o sistema de trabalho forçado. A produção familiar camponesa alimentou os lucros dos comerciantes europeus e asiáticos transformou-se na base principal para a acumulação do capital (Hedges *et alii*, 1993).

4.4.3 Principais resistências e greves dos trabalhadores do porto

Em relação ao papel do Estado colonial na mediação dos conflitos, constata-se desde o início contradições entre os papéis conflitantes jogados pelo Estado enquanto: empregador, patrocinador dos empregadores nacionais, planeador do desenvolvimento do país e corretor dos empregadores sul-africanos. Por vezes, esses papéis criavam momentos críticos. O *chibalo* foi a estratégia usada pelo Estado, em momentos de crise, como forma de minar a organização dos trabalhadores e suas reivindicações para obtenção de melhores condições de trabalho e salários e um dos meios principais de manter a classe trabalhadora marginal e explorada.

Entre 1918 e 1921, aconteceram pelo menos sete greves independentes, entre trabalhadores negros dos Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique que não pertenciam ao pequeno grupo dos efectivos permanentes. Estes trabalhadores fizeram várias greves lutando contra a perda de poder aquisitivo dos salários e exigindo melhores condições. As greves deflagradas entre 1918 e 1925 incidiram nos sectores de manuseamento de cargas e surgem em resposta às injustiças salariais. Nesta fase foram convocadas cerca de nove greves para reclamar por aumentos salariais. A inflação, foi considerado o factor determinante, mas a coordenação do trabalho do Estado no porto era também um factor de descontentamento. A inflação incidia mais sobre os trabalhadores negros. Os brancos e um pequeno grupo de empregados negros, em regime permanente, eram pagos em moeda baseada no ouro, até 20/05/1920 (Penvenne, 1993).

De 1910 a 1925 o número de brancos empregados no porto triplicou e a sua associação, a União Ferroviária, tinha conseguido conquistar um pacote de salários e benefícios, extremamente vantajoso para os seus membros. Ressalta-se que a direcção dos sindicatos brancos, apesar dos ideais socialistas, não se aliou aos trabalhadores “indígenas”. A União Ferroviária realizou a sua mais importante greve, em Maio de 1917. O problema era a abolição dos salários de Domingo. Tentando aboli-los forçaria a uma melhoria dos salários e benefícios dos funcionários públicos de categorias mais baixas. A reacção do governo foi o de

apelar ao patriotismo, a imprensa foi censurada, trabalhadores presos e o porto foi posto sobre lei marcial. Após 22 dias de greve, foi aceita uma plataforma de compromisso, incluindo aumento salarial para todo o pessoal “independente da raça” que apenas incluía um pequeno grupo de africanos com estatuto permanente. Os resultados desta greve trouxeram resultados contraditórios, entre a força de trabalho negra, um reforço das divisões entre trabalhadores especializados e não especializados, brancos e pretos, privilegiados e não privilegiados.

A primeira greve de trabalhadores negros foi em maio de 1919, deflagrada pelos trabalhadores eventuais do cais pedindo aumentos por turno trabalhado. Imediatamente dos 400 trabalhadores que recusaram voltar ao trabalho, 300 foram imediatamente detidos e, para substituí-los chamados 280 trabalhadores do *chibalo*. Em resultado destas punições os grevistas voltaram ao trabalho e os líderes receberam como punição o trabalho no *chibalo*. Mas o governo aceitou a recomendação da Câmara do Comércio e aumentou, em Janeiro de 1920, os carregadores e os servente negros dos Caminhos de Ferro e criou um salário base nos novos ingressos. Em maio de 1920, pela portaria provincial 1507, garantiu-se o privilégio de pagamento de salários em moeda baseada no ouro para todos os “não indígenas”. “Permitindo-se aos trabalhadores assalariados permanentes, nos Portos e Caminhos de Ferro, a regalia de adquirirem o estatuto de assimilados”.

Entre 1920 e 1926, devido à progressiva perda de valor da moeda assiste-se a uma grande agitação, entre trabalhadores brancos e negros, no complexo portuário que foi resolvida pela intervenção militar. A greve da União Ferroviária, em 1925-1926, foi tratada com repressão extrema. “Os chefes dos grevistas foram deportados e o Estado acabou com todas as conquistas conseguidas nos últimos 25 anos pela associação”. Este episódio desencorajou outras iniciativas grevistas de negros e brancos. O golpe militar fascista de 1926 e a estabilidade do escudo entre 1926 e 1932 foram factores que diminuíram as tensões existentes (Penvenne, 1973, p.73-74).

4.5 AS COMPANHIAS CONCESSIONÁRIAS E A GESTÃO DA COLÓNIA

A grande crise de 1888-1891 que mergulhou Portugal em dificuldades económicas e políticas e veio acentuar a visão existente sobre a necessidade de venda das colónias. Até mesmo aquele que seria o futuro ministro da Marinha e Ultramar, Ferreira de Almeida apresentou novamente ao Parlamento em 1891 um projecto de lei que autorizava a venda de Moçambique para desenvolver Angola.

Os fundadores da Companhia de Moçambique criada em 1888 sob o apoio de Paiva de

Andrade e que veio a substituir a Companhia de Ofir, não compartilhavam destas ideias. A viragem foi dada a partir de António Enes, o grande doutrinador colonial, que num relatório elaborado após a visita à colónia levantava o seguinte questionamento:

A província de Moçambique reformada a sua administração promovido o seu desenvolvimento económico por meio de acertadas providências, poderia dispensar a Metrópole de pesados sacrifícios, na verdade inoportáveis, que já provocaram activas propagandas em favor da sua alienação? (Pélissier, 1987, p. 169)

António Enes respondeu afirmativamente a esta questão e apresentou a sua receita: era necessário colocar o negro a trabalhar e importar capitais estrangeiros, visto que portugueses não iam para lá a não ser para “explorar a bebedice do indígena [que] é o principal objectivo da actividade agrícola, comercial e industrial da província”(Pélissier, 1996, p.170). Quando pertenceu à comissão de reforma dos *prazos da coroa* Zambeziano (1889) recomendou que os mesmos fossem mantidos e que as terras fossem alugadas a Companhias que as valorizassem, o que na interpretação de Pélissier (1987) seria a “expressão de uma solução coxa”, e inevitável, para o subdesenvolvimento do território mais rico de Moçambique. Este político era completamente hostil à colonização individual de Moçambique, já que seus compatriotas não teriam aptidões para isso. Sua prescrição foi a seguinte:

- descentralizar a administração de Moçambique;
- renunciar a ver esta colónia povoada por brancos pobres;
- atrair o capital e a competência dos estrangeiros;
- fornecer-lhes os braços africanos necessários mediante uma lei coerciva sobre o trabalho obrigatório.

Deste modo, podemos afirmar que estas foram as linhas paradigmáticas da economia colonial. Com especial relevância nas duas últimas prescrições, ou seja, a da exploração pelo capital estrangeiro dos trabalhadores braçais e sua sujeição ao trabalho forçado, temporário e barato, em Moçambique. Assim, de acordo com Pélissier (1987), a entrega de Moçambique ao capital estrangeiro partiu da estratégia delineada por António Enes e a sua implementação começou a ser praticada com a companhias concessionárias.

A forma como as grandes companhias concessionárias foram geridas caracterizou-se por uma exploração predatória dos meios humanos e materiais, no qual se destacam: a exploração da força de trabalho nativa nas plantações, com diversos níveis de desenvolvimento agrícola; o recrutamento de contratados através de coação indirecta, cuja

base residia no não pagamento de imposto.

Após a Segunda Guerra Mundial foi facilitada a reorganização do capital português que após 10 anos de salazarismo tinha atingido um certo nível de acumulação. Deste modo, no final da década de 30 a burguesia portuguesa procurou espaços seguros de investimento nas suas colónias (Hedges *et alii*, 1993).

A estratégia colonial portuguesa, a partir de 1928, sofreu uma reviravolta com a subida ao poder de Salazar. Os contratos com as empresas concessionárias não foram renovados. Moçambique passou a produzir o algodão para a indústria têxtil portuguesa e a funcionar como mercado consumidor do vinho e da indústria têxtil da metrópole. Até ao ano de 1964, os têxteis e os vinhos portugueses eram as maiores importações provenientes de Portugal (Abrahamsson & Nilsson, 1994).

4.6 ESTRUTURA SOCIAL E MOVIMENTOS DE RESISTÊNCIA INTERNOS

De 1895 a 1930, a estrutura social de Moçambique era constituída pela burguesia europeia (de Portugal, Inglaterra, França e outros países industrializados que formavam a classe dominante) e pelo campesinato e pequena burguesia moçambicana de brancos e assimilados (mulatos e negros).

O campesinato moçambicano foi o fornecedor da força de trabalho migratório e dos produtos no processo de acumulação do capital nas plantações, transportes, minas e comércio rural. Após o seu regresso do trabalho migratório era o campesinato que continuava a alimentar a família do trabalhador e a si próprio. Foi também o campesinato que criou uma grande parte do rendimento do governo por meio dos impostos, e o maior consumidor de produtos da indústria portuguesa. Assim, a burguesia que vivia na Europa e o campesinato eram as camadas mais importantes da nova estrutura colonial (Hedges *et alii*, 1993).

A evolução da nova estrutura sócioeconómica trouxe novas formas de contestação para o proto-nacionalismo, ou seja, aquilo que foram os antecedentes do nacionalismo moçambicano. Uma das bases da contestação mais fortes na década de 20 teve origem na parte do pessoal moçambicano ligado às missões protestantes (Hedges *et alii*, 1993).

A rejeição da subordinação às principais igrejas protestantes, reflectia a consciência dos religiosos moçambicanos da necessidade de basear o seu desenvolvimento ideológico na cultura tradicional, rejeitando a assimilação que as igrejas estrangeiras pretendiam fazer dos africanos.

As igrejas mais importantes nesta fase foram: a *African Gaza Church*, fundada em 1907

por Benjamim Mavadhala e outros moçambicanos residentes no Transval, que se exilaram em torno da família real de Gaza; a outra foi a igreja *Episcopal Luso-Africana de Moçambique*, que se desligou da Igreja Metodista Americana de Morrumbene. Esta foi fundada em 1918 por Sicobele e Vitor de Sousa, funcionário da Administração. Sicobele afirmava que não queria servir mais os estrangeiros e escreveu a história dos *Tsua* na sua língua materna e em inglês. Nestes escritos, ele recusava a inferioridade imposta pelo colonialismo e reivindicava a igualdade de direitos (Hedges *et alii*, 1993).

Em 1925, o Movimento Associativo e Literário de Lourenço Marques, manifestou uma grande contestação ao colonialismo, dentro de uma posição reformista, advogando melhorias dentro do sistema colonial. As reclamações eram motivadas pela observação de uma série de problemas que se tornavam causas de descontentamento, da pequena burguesia e da população moçambicana em geral:

- a insuficiência da educação dos não-brancos;
- intensificação das barreiras raciais no sistema educacional;
- cessação total de imigração de estrangeiros, europeus e asiáticos que ocupavam postos de trabalho em detrimento dos moçambicanos com qualificação;
- os abusos do trabalho forçado em relação aos trabalhadores braçais;
- a valorização económica dos camponeses como produtores.

No jornal o *Brado Africano* que representava os interesses duma fracção da pequena burguesia moçambicana associada do *Grémio Africano*, defendia-se uma política que procurava identificar os seus associados como portugueses, lutava-se pela não discriminação racial para aqueles que adoptassem os usos e costumes dos “civilizados” e defendia-se a influência sócioeconómica portuguesa como única forma de enfrentar a institucionalização do racismo na vizinha África do Sul (Hedges *et alii*, 1993).

Após a tomada do poder pelo fascismo Salazarista, na década de 30, seguiram-se três décadas pontuadas por .

- Forte repressão: prisão dos intelectuais, movimentos grevistas, massacres contra revoltas de camponeses(ex: O massacre de Mueda);
- Políticas assimilacionistas na educação e no emprego;
- Surgimento e consolidação de grupos de resistência que conduziram a guerra de libertação de 1964 a 1974,
- Manutenção da estratégia económica de dependência e subdesenvolvimento.

Em suma, a economia colonial baseava-se em dois alicerces: a prestação de serviços de transportes, o trabalho migratório e a exportação de produtos agrícolas com base no trabalho forçado. Parece-nos que pela sua relevância podemos historiar como foi feita esta corrente de trabalho migratório e quais as causas da aceitação da economia monetária nas comunidades camponesas do Sul do Rio Save, desde 1860.

4.7 FORMAÇÃO ESPONTÂNEA DA CORRENTE MIGRATÓRIA: SUAS CAUSAS PRINCIPAIS

Reportando-se a uma informação colhida em Henry Junod (1996), é relatado por Rita-Ferreira (1963) que o ano de 1873, designado por *Daimane*, na cronologia dos *thongas*, teria começado oficialmente a migração dos nativos para as minas de ouro de Kimberley.

Já em fases anteriores, a mão-de-obra de origem *tsonga* era de extrema importância para a colónia inglesa do Natal. Dada a importância desta migração de trabalhadores *thonga*, o próprio rei dos *Zulus*, *Cetshwayo*, assinou em 1872, uma autorização deixando que os mesmos tivessem livre trânsito pelos seus territórios. A importância crescente destes fulcros migratórios leva o governo a legislar sobre o tema em portaria n° 152, de 2 de Agosto de 1875 (Boletim Oficial n° 32, de 1875). No entanto, a emigração clandestina continuou a ser feita por aliciadores e recrutadores que levavam os nativos a viajar a pé de Inhambane, em viagens difíceis dado os perigos, a fome e o frio enfrentados que os deixava depauperados e sem condições de trabalhar quando chegavam aos locais de trabalho.

Assim, em 1894, a firma Best & Williams de Lourenço Marques apresenta um relatório pormenorizado sobre os problemas ligados com a migração ilegal dos nativos do interior, assinalando-se que dois terços dos nativos recrutados eram provenientes do Sul do Save. No ano de 1899, quando eclodiu o conflito anglo-bóer já existiam no Transval e Natal cerca de 80 000 nativos do Sul de Moçambique.

4.7.1 Os estímulos à emigração na organização social específica dos thongas

De acordo com Rita-Ferreira (1963) foi o antropólogo Marvin Harris da Universidade de Colúmbia, o primeiro a levantar uma série de factores interligados que estariam na organização social dos *thongas* que explicariam essa corrente migratória e que os levou tão rapidamente a trocarem seu trabalho por moeda, já que a sua cultura apresentava peculiaridades que não só os diferenciava dos restantes grupos étnicos como os colocava em posição de adoptarem uma posição mais favorável à emigração.

É realçado ainda por Rita-Ferreira (1963) apoiando-se no trabalho realizado por Hilda

Kuper junto aos *bantu* da África Austral, nomeadamente do grupo *suazi*, que após as diversas invasões militares *angunes (zulus)* ocorre uma mudança na unidade em torno do clã, a vassalagem ao rei suplantou a lealdade ao clã, dando origem a um sistema de governo na qual os clãs ficaram subordinados a uma organização política e militar centralizada e na qual os *thongas* ficaram inseridos.

O fato de entre os clãs *thongas* o filho primogénito ser o herdeiro do clã e a herdar todo o gado teria levado os outros filhos varões a procurarem a economia monetária dos europeus considerando os ganhos monetários como contribuição para ascenderem na escala social e económica. É assinalado por Rita-Ferreira (1963) reportando trabalhos de Schapera e Goodwin e por Junod (1996), que é característica comum dos *bantu* da África Austral, a *propriedade e o trabalho do indivíduo não ser unicamente utilizado para satisfação das suas próprias necessidades e da sua população*, mas por vezes ser colocado á disposição dos parentes consanguíneos ou por aliança, observando-se o direito, não apenas à hospitalidade, mas também a oferendas variadas e à prestação de trabalhos, numa rede estreita de presentes, serviços e retribuições.

O chefe da povoação tinha a obrigação moral de prestar assistência aos seus dependentes no pagamento do *lovolo*. Depois da sua morte, o filho mais velho, na qualidade de principal herdeiro, herdava todo o gado que, utilizava para auxiliar os irmãos mais novos a *lovolar* as respectivas mulheres “grandes”.

Whitfield que estudou o direito consuetudinário com base na compilação de uma vastíssima jurisprudência dos tribunais dos nativos, dedicou um extenso capítulo ao estudo dos “sistemas familiares” dos *bantus* meridionais. O que já tinha sido descrito por Junod (1996) é aqui realçado por Rita Ferreira (1963) reportando-se ao trabalho de Whitfield, de que na vida familiar dos *thongas* são considerados dois princípios fundamentais:

- os direitos preeminentes e absolutos do ramo sénior;
- a comunhão de propriedade entre os irmãos.

O herdeiro principal era o tutor da família e, nessa qualidade, geria a propriedade comum obedecendo ao direito consuetudinário e não como único e pleno proprietário, segundo os preceitos do direito civil europeu. Ele é responsável pelas dívidas dos irmãos mais novos. Por outro lado, esses irmãos podiam conseguir a deposição do chefe da família por mau comportamento ou incompetência. E isso veio a acontecer na história da África Austral na deposição dos imperadores *Chaca* e *Gungunhanya*.

Contudo, ainda hoje, é sobretudo na sucessão dos cargos políticos que se ressalta, com grande nitidez, o princípio da comunhão de propriedade entre os irmãos. Pois de acordo com

o direito tradicional, é nos irmãos mais novos que a sucessão se defere [concede], ainda que, na qualidade de regentes, já que o verdadeiro e legítimo herdeiro é o filho primogénito da primeira mulher do falecido (Rita-Ferreira, 1963).

4.7.2 *A divisão do trabalho por sexos*

Baumann citado por Rita-Ferreira (1963) no seu estudo sobre a divisão do trabalho por sexos, reconheceu a importância do arado (charrua) na transformação de certas atitudes sociais, frisando que a introdução da charrua tinha obrigado o homem a contribuir de forma mais intensiva no trabalho agrário. Deste modo, os nativos ofereciam-se para o trabalho nas minas apenas por alguns meses, exactamente naqueles em que as actividades de subsistência não necessitavam de sua ajuda. À mulher faltava a força física para manejar a nova ferramenta. Contudo, nas regiões dos vales dos grandes rios e nos terrenos de *machongo*, ambos de natureza aluvionar e desprovidos de vegetação de porte, a charrua foi introduzida com rapidez. Aí as mulheres viram cair o *tabu* que as proibia de lidar com o gado bovino e aprenderam a manejar a charrua com relativa rapidez. Esses solos são menos compactos que os do planalto e as charruas munidas de rodados são de condução fácil. Assim tornou-se frequente ver as mulheres e adolescentes lavrando os campos com aparente facilidade. Assim, de acordo com a tese de Rita-Ferreira (1963) é confirmado o papel pouco significativo desempenhado pelo homem *tsonga* na produção de subsistência.

As mulheres são as principais responsáveis pela produção de subsistência em que o trabalho cooperativo, é o método principal de produção, mantendo toda a importância e prestígio. Os próprios chefes gentílicos interferem na elaboração dos calendários dos trabalhos para evitar o desperdício de cerveja ou disputas provocadas pela convocação simultânea de grupos de trabalhos. O trabalho é pago com trabalho, em regime de inteira reciprocidade. Aqueles que cooperam mais assiduamente e trabalham com melhor vontade, não só merecem maior consideração social, como conseguem um grupo mais numeroso.

A produção de subsistência continuou indispensável porque permitiu explorar de forma mais conveniente a força de trabalho. O homem fica mais ou menos tempo fora, nos *contratos temporários*, em dependência da capacidade da economia de subsistência da sua família (Rita-Ferreira, 1963; Junod, 1996; Hedges *et alii*, 1993).

4.7.3 Os direitos à terra

A terra pertence à comunidade étnica, de acordo com o direito consuetudinário, o chefe gentílico é o responsável pelo controle da terra comum, regulando os direitos de uso, resolvendo conflitos, distribuindo parcelas de terras desocupadas ou virgens. Os tributos

tradicionais que ainda hoje persistem sob a forma de oferendas, representam o reconhecimento do poder do chefe e dos deveres a que ele está sujeito. Assegurar as chuvas e as colheitas por meio de práticas mágicas, cumprimento dos rituais aos antepassados da etnia, para além do seu papel como banqueiro, socorrendo o povo em épocas de necessidades. Apesar da introdução da economia monetária e da colonização europeia foi mantida a posição dos chefes gentílicos, nomeadamente nas suas funções de controlador da distribuição da terra arável e nas práticas mágicas (Rita-Ferreira, 1963; Junod,1996).

Foi assim desenvolvendo-se uma “economia de afeição” com base nas redes familiares de reciprocidade, nas tradições culturais milenares, reforçando o papel fundamental da agricultura de subsistência, da criação de gado, do artesanato. Isto foi também o reconhecimento de que o salário pago ao homem nas plantações e minas dos europeus era insuficiente para assegurar a sobrevivência familiar, nem criava qualquer sistema de segurança social que socorresse o trabalhador durante a velhice, a invalidez ou doença (Castel-Branco ,1994; Hedges *et alii*, 1993).

Por isso manteve-se o interesse da população nativa ao seu clã ao seu chefe gentílico, pois é uma filiação em que mesclam o interesse económico e social bem concretos:

- o do direito inalienável à terra, pelo *status* de que gozam como membros da comunidade étnica;
- a insegurança e os perigos encontrados nos centros de trabalho, tornaram para muitos trabalhadores a terra de grande significado;
- eles sabem que só serão tolerados pela economia monetária enquanto puderem vender a força de trabalho;
- a família continua a ser o recurso seguro, com o qual podem contar no dia em que forem rejeitados nos centros de trabalho;
- o homem insere-se em duas esferas distintas e separadas de relações sociais e económicas, adoptando em cada uma delas comportamentos diferentes;
- Coexistindo e condicionando-se a um reajuste sem dificuldades ao grupo étnico após cada contrato e ao seu tempo circular (Rita-Ferreira, 1963; Hedges *et alii*, 1993; Castel-Branco, 1994; Junod, 1996).

As condições de vida foram sempre dificultadas devido às condições climáticas adversas e isto foi entre outros aspectos forte motivação para que os povos do sul de Moçambique se engajassem tão insistentemente na economia monetária. Os habitantes do sul do Save concentram-se ao longo de uma faixa arenosa costeira, interrompida ocasionalmente

por aluviões de rios e por baixas de solos organo-hidromórficos, conhecidos por “*machongos*” esta faixa é de baixa altitude, que acompanha todo litoral desde Maputo. Entro os rios Save e Limpopo raros são os cursos de água permanente, fato que se deve à escassez de chuva e à natureza arenosa e grande permeabilidade dos solos (Rita-Ferreira, 1963).

4.7.4 Uma conjugação de factores na explicação do trabalho migratório

Podemos destacar, de acordo com a sistematização feita por Rita-Ferreira (1963) e uma descrição dispersa feita por Junod (1996) uma série de factores que conjugados podem ser factores explicativos, da ida dos homens para os centros de trabalho estrangeiros, como sendo os seguintes:

- Factores políticos colocados pela invasão dos *angunes*;
- desfavorável situação alimentar, chuvas irregulares e secas cíclicas;
- a inexistência de gado e a necessidade de pagar o *lovolo* visto que o gado tinha sido exterminado pela rapinagem dos invasores (Rita-Ferreira, 1963, p.42);
- os comerciantes indianos no interior do país na sua caça ao ouro ou libras esterlinas trazidas pelos mineiros vindos do Transval (Rita-Ferreira, 1963, p.46);
- a troca de marfim por armas de fogo do século 16 ao século 18 feito com comerciantes (primeiro por portugueses, depois por asiáticos e, finalmente, por ingleses) (Rita-Ferreira, 1963, p.47).

Assinala-se uma convergência de pontos de vista entre Rita-Ferreira (1963), Junod (1996) e Castel-Branco (1994) de que a indústria mineira do *rand*, do mesmo jeito que outras actividades económicas na Republica da África do Sul e na África em geral foi edificada com base numa mão-de-obra indígena de reduzido custo, laborando em trabalhos não especializados.

Rita-Ferreira (1963) refere que já Freire de Andrade, em 1906, afirmava que o ouro *era extraído* de camadas de conglomerados, camadas inclinadas e de cuja inclinação resultava que a exploração fosse mais dispendiosa à medida que, progredindo, se aprofundava. Acrescentando ainda que, entre 1887 e 1905, o teor médio do minério foi diminuindo consideravelmente e apesar disso, ainda continuava sendo lucrativa a sua exploração graças aos aperfeiçoamentos introduzidos no tratamento e no aproveitamento da mão-de-obra barata.

Portanto, o *aparente sucesso das minas sul-africanas devia-se não à quantidade de ouro existente mas sim ao baixo custo da mão-de-obra*. Para que a sua exploração fosse

rentável era preciso extrair mais de 70 milhões de toneladas, a profundidades até esse momento não alcançadas noutros lugares.

Se as minas não dispusessem de um exército de trabalhadores prontos a executar em troca de salários inferiores, todas as tarefas manuais, o custo de produção subiria de tal modo que só as mais ricas poderiam continuar a atuar com lucro. Por outro lado, nunca houve interesse da parte do patronato mineiro de concentrar junto do proletariado fixo os seus familiares, porque mais tarde ou mais cedo este proletariado se lançaria numa progressão relativa de exigências relativas a salários, alojamentos, facilidades de educação, férias, pensões de reforma e invalidez, abonos de família. E, fatalmente, o surgimento de uma organização de movimentos grevistas (Castelo- Branco, 1994; Hedges *et alii*, 1993).

Tudo isto aumentaria em muito os problemas de reconhecida gravidade e complexidade. Sob o ponto de vista do patronato e da Câmara de Minas *era preferível manter o trabalhador ligado à terra*, nas suas zonas de origem, *pois isto contribuía para manter o baixo nível dos salários* e impedia a formação de um operariado inteiramente dependente do salário(Hedges *et alii*, 1993; Castelo-Branco, 1994).

4.7.5 O significado económico do *lovolo* na sociedade camponesa moçambicana

Em seguida vamos assinalar as práticas do *lovolo* e poligamia que são descritas por Henri Junod (1996). Este descreve a vida em família entre os grupos constituintes da etnia *thonga*. Assim, a família do homem passa ser dona da mulher após o casamento e o pagamento do *lovolo*¹⁹. Os filhos e a mulher passam a pertencer ao clã do marido. Contudo a mulher não adora os deuses nem os antepassados do marido. Dos parentes do lado materno, ou *malume* (entre os *rhonga*) o tio materno é um pai para os filhos da irmã. Os sobrinhos uterinos são designados por *ntukulo*. Os primos uterinos têm prioridade de casar com a filha do tio materno ou da sua *mzala*. Esta compensação económica que é entregue à família da noiva apresenta vantagens e desvantagens. O costume do *lovolo* passa pela defesa de relações duráveis entre os cônjuges até aos efeitos negativos sobre a liberdade e livre arbítrio das mulheres compradas. A poligamia entre os *thonga* é também regulada e prescrita apresentando os aspectos positivos e negativos para a vida na comunidade, na família e nas relações sociais entre as partes envolvidas. Destaca-se o papel da primeira mulher como o

¹⁹ O *lovolo* é uma categoria económica, jurídica e moral que regula os casamentos legítimos entre os *thongas*. Todo o ritual da entrega do *lovolo* à família da noiva deve ser observado com o máximo rigor para evitar *milandos* (problemas) com a nova família, havendo regras explícitas sobre os cuidados a

mais importante e o das concubinas como subalternas daquela. A poligamia é um factor de enriquecimento e de *status* para o homem (Rita-Ferreira, 1963; Junod, 1996).

Estas obrigações ligadas ao pagamento do *lovolo* e à *poligamia*, além de outras obrigações geradas pela tradição, levaram os homens ao trabalho assalariado desde 1890. Eles cumpriam o seu contrato no trabalho das minas e voltavam à vida da aldeia onde retomavam o tempo indiferenciado ou circular.

Os chefes gentílicos no sul do Save incentivavam o recrutamento dos seus súbditos para o trabalho nas minas, pois recebiam uma libra para cada homem recrutado. Além disso era prática dos chefes nas decisões dos tribunais consuetudinários cobrarem pesadas multas (Rita-Ferreira, 1963; Junod, 1996).

O *lovolo* aparece como categoria económica e jurídica de enorme relevância na sociedade moçambicana. O costume do *lovolo* é uma forma da família da noiva adquirir riqueza aumentando o seu património. Este direito costumeiro também vai garantir que os filhos gerados sejam pertencentes ao clã paterno. O aumento da prole traz ao clã paterno um acréscimo da força de trabalho, quer para os contratos de trabalho temporário externos, quer para a elaboração das tarefas de produção, em regime comunitário, organizadas pela autoridade tradicional, em sistema rotativo e que são formas de administrar o património familiar na economia de afeição (economia familiar do clã).

O *lovolo* determina quanto tempo linear deve ser suportado nos contratos das minas, até o regresso dos homens para cumprimento de seus compromissos pecuniários na economia familiar e o retorno ao tempo circular, de volta à sua aldeia ao seu mundo seguro. O tempo de trabalho comunitário obedece a uma circularidade específica das actividades do mundo rural. Os ritmos e intensidades do mesmo obedecem a uma sequência de ritos, estações do ano, fases de cultivo, fases da lua, de acordo com tempo indiferenciado vivido na comunidade camponesa. Observando-se que a saída dos homens para o trabalho temporário fora das comunidades de origem obedece ao objectivo de utilizar a economia monetária no cumprimento das obrigações familiares e comunitárias, inserido na mesma lógica de circularidade de vida.

4.7.6 O costume da poligamia entre os *thongas* como categoria económico-social

São consideradas por Junod (1996) como razões da existência de poligamia entre os grupos *thonga*, as seguintes:

serem tomados (Junod, 1996, p.235).

- as guerras diminuíram o número de homens. Como as mulheres não queriam ficar solteiras, o grupo étnico começou a permitir que várias mulheres fossem entregues ao mesmo homem;

- as leis de herança entre os *thonga* favorecem a poligamia pois as mulheres viúvas passam para os irmãos do marido. A primeira mulher tem papel destacado no harém do marido. A mulher principal do chefe é aquela que foi comprada com o dinheiro dos súbditos e cujo filho é herdeiro do poder. As outras mulheres não passam de concubinas ou também denominadas de “ladras”.

A seguir revelam-se algumas das consequências da poligamia. Entre os grupos *bantu* não existe a figura da solteirona inconsolável, mas na opinião de Junod (1996) os males da poligamia ultrapassam em muito as suas vantagens. O primeiro destes males seria o desenvolvimento de paixões e de enorme sensualidade, entre os polígamos. Deve-se aqui fazer as devidas reservas aos julgamentos deste missionário da Igreja Presbiteriana que dada a sua moral puritana não encarava com naturalidade este costume de vida dos *thonga*. Esquecendo-se que o mesmo estava inserido num sistema cultural e sócio-económico bem mais amplo. A lógica da poligamia tinha a ver com o aumento de braços para trabalhar as terras e portanto de acumulação de riqueza, além de ser uma forma de enfrentar as tragédias criadas pelo alto índice de mortalidade das crianças, as guerras entre grupos, as pragas na agricultura e as secas periódicas a que estavam sujeitas as povoações. Nesta situação, cabia aos chefes a tarefa de redistribuição dos víveres pela sua gente.

Segundo o ponto de vista do mesmo missionário são considerados males da poligamia: os conflitos domésticos entre os polígamos, a poligamia praticada em larga escala conduz à ruína da família. As mulheres acabam cometendo o adultério com os homens das povoações vizinhas. No entanto, Junod (1996) apresenta argumentos favoráveis à poligamia em que são abarcados os seguintes aspectos:

- uma única mulher não constrói uma população;
- o polígamo pode oferecer hospitalidade generosa, levando cada uma das mulheres um prato para a refeição da tardinha;
- ao morrer a primeira mulher o homem não fica só;
- quando a primeira mulher adoece não lhe falta comida;
- existe muita gente para fazer o trabalho da população (as mulheres ajudam-se umas às outras);
- o polígamo tem muitos filhos e não há mulheres solteiras.

Como se pode ver, o próprio Junod (1996) reconhece bem mais qualidades que defeitos

no costume da poligamia. O costume da poligamia, como já se afirmou obedece a uma lógica da economia clânica visando o incremento da reprodução de novos seres humanos, da produção agrícola, e alargamento das redes de obtenção de alimentos para enfrentar as secas e outras epidemias cíclicas. É também um aproveitamento do potencial de todas as mulheres em idade de procriar para aumento da população do clã. A poligamia permite também uma vida sexual normal para todas as mulheres. Além de facilitar o resguardo (dois anos sem relações sexuais) após o parto e de manter uma periodicidade de dois anos entre uma e outra gravidez. A poligamia é uma das principais causas da ida dos homens para os contratos de trabalho por tempo determinado nas plantações e minas do Transval (África do Sul), desde meados do século 19. Enquanto o homem adquire os meios monetários, as mulheres e os filhos dão continuidade à economia familiar, dentro da circularidade requerida pelas actividades. Na vida do homem o tempo de trabalho linear e os espaços de trabalho externos coexistem com o tempo circular vivido na aldeia dos ancestrais, criando uma outra forma de circularidade (tempo da aldeia *versus* tempo de *massangaiça* (mineiro)).

4.7.7 A poligamia nos dias de hoje

Reportando-nos aos dias de hoje destaca-se a visão do antropólogo Peter Fry, ele refere que, embora a poligamia esteja em decadência no mundo todo, ainda existe em grande parte do continente africano. No entanto, com o avanço da urbanização esta prática está-se mostrando inviável. Hoje o sistema poligâmico começa a perder força nos centros urbanos africanos, principalmente entre a elite que fez a sua formação de nível superior nas universidades ocidentais. Ela faz parte da vida rural e dum sistema económico denominado de “*economia de afeição*” onde a economia do clã é a base da economia de sustentação das populações rurais (Fry *apud* Almeida, 1999).

As teólogas negras africanas dos países da África Austral estão observando como se configura a questão da poligamia nas suas culturas e tentando resgatar aquilo que é bom para as mulheres. Em dezembro de 1998, na reunião do Conselho Mundial das Igrejas em Harare (Zimbabwé), algumas igrejas protestantes pediram para serem admitidas no Conselho, mas foram recusadas por terem líderes polígamos, o que causou muita polémica. Está para ser promulgada a Lei de Reconhecimento de Casamentos Baseados em Costumes que tornará a poligamia legal nesses casos (Almeida, 1999).

Cristina Landman, teóloga africânder, professora catedrática em teologia da Igreja

Reformada Holandesa publicou: **The Piety of Afrikaans women**. Este livro resultou duma pesquisa, da relação gênero-religião, no qual defende a prática de casamentos poligâmicos (que já é comum entre negros e muçulmanos) para os *africânderes*, como forma de acabar com a infidelidade e diminuir a incidência de doenças sexualmente transmissíveis. Segundo ela, seria bom legalizar a poligamia para brancos. Num comentário sobre o assunto Almeida (1999) reporta uma entrevista feita a Peter Fry em que este antropólogo discorda da tese defendida por Cristina Landman para os *africânderes* na África do Sul, tecendo as seguintes considerações: que era muito engraçado ver uma *africânder* propor essa nova teoria, isto porque foram justamente os *africânderes* que inventaram o sistema, em que cada povo tem a sua cultura e a sua língua. Além disso, os *africânderes* são cristãos muito religiosos. O que mais os distingue dos africanos negros é justamente esse fervor, a crença no casamento, na família nuclear, com uma mulher e filhos. A poligamia entre os negros é uma forma de construção de poder, é a base da sua economia política: quanto mais mulheres mais filhos, com o casamento das filhas, o pai recebe mais gado, aumentando a sua riqueza.

A autora deste trabalho realizou um inquérito, num grupo de 80 jovens universitários urbanizados, do curso de Gestão de Empresas e que vivem na capital do país. De idades compreendidas entre 22 e 25 anos, para tentar conhecer, entre outras coisas, a sua opinião sobre a legalização da poligamia. A maioria dos respondentes entendem que a poligamia deveria ser legalizada entre as populações rurais e a comunidade muçulmana. Segundo eles, o custo de vida nas cidades não permite famílias polígamas, pelos efeitos danosos provocados nas relações familiares. Além disso, reconhecem que o amantismo aparece com bastante frequência entre os habitantes das cidades e que no fundo é uma forma de poligamia encoberta.

Em seguida, são apresentados alguns testemunhos desses jovens que se prontificaram a dar o seu testemunho, de como esta problemática está sendo actualmente encarada no país.

Tendo em conta a cultura africana da qual faz parte a moçambicana, ter mais de uma esposa constitui uma atitude assumida por um significativo número de homens. Muitas vezes, sobretudo em zonas rurais e suburbanas, os homens se responsabilizam pelas mulheres com quem vivem, duma forma aberta e reconhecida pela comunidade onde esses lares se formam. A primeira esposa tem a função de coordenadora e ajuda em grande medida, as mais novas quer em termos de aconselhamento, quer até na gestão da família. Isso cria harmonia na convivência. O homem dá o mesmo tratamento a todas as mulheres com quem se relaciona maritalmente (EPC/UEM).

A legalização da poligamia reforçará essa prática e poderá melhorar o ambiente criado por esses lares. A sua não legalização (ou ilegalização) pode limitar a convivência das mulheres cujo marido tem muitas vezes, se preocupado em proporcionar igual tratamento

a todas. A ilegalização pode induzir a quebra desse tratamento igualitário. Pelo que concordo com a legalização, embora nas zonas urbanas se pretenda escamotear essa realidade, limitando-se ao fenómeno de poligamia não expressa, não aberta e sobretudo praticada às escondidas (EPC/UEM).

Em certas regiões, no campo tradicional e religioso a poligamia é uma prática, atendendo a que cada religião tem as suas próprias práticas que não poderão ser impedidas por lei. O que vai se verificar é que se a lei não acolher o registo do casamento poligâmico vai fazer com que as mulheres dos casamentos subsequentes ao primeiro se sintam desprotegidas, reconhecendo-se legalmente a do primeiro casamento o que choca com os princípios religioso e tradicionais. Em conclusão, diria que a poligamia deveria ser reconhecida pela lei da família, devendo-se ter em atenção a determinados requisitos que protejam a família e a sociedade em geral (SJM/UEM).

Por vezes os homens têm passado muito tempo fora de casa sem que as esposas saibam do seu paradeiro e também tem havido muitos filhos fora dos casamentos não reconhecidos. Se a esposa tiver conhecimento sobre a relação extra-conjugal vai-se evitar com que isto aconteça. Também é necessário que nesta lei seja incluído uma cláusula que penalize os homens que não forem capazes de garantir uma distribuição equitativa de bens pelas esposas, pois com este princípio nenhuma das partes envolvidas irá sentir-se lesada (ENS-UEM).

Entretanto, espera-se que com o actual Projecto da Lei da Família, em discussão por todo o país, possa ajudar de uma vez por todas a legalizar a poligamia para as pessoas que já estão integradas dentro desse costume e estejam em condições de gerir essas famílias. Sem pretender arrolar todas as consequências prejudiciais à sociedade, devido à falta de reconhecimento pelo Estado dos casamentos polígamos realizados, segundo os usos e costumes locais, pode-se salientar aquelas que se verificam com maior acuidade em todo o território nacional. Deste modo, podem-se constatar essas consequências pela leitura dos aspectos ²⁰ referidos no mesmo projecto.

Deste modo, parece existir actualmente uma maior abertura e sensibilidade quanto à necessidade da sociedade olhar de frente um costume africano e tentar regulamentá-lo, procurando encontrar os mecanismos legais que permitam melhorar as formas de lidar com a poligamia. Evita-se assim, a omissão até agora existente, abrindo-se caminhos para o diálogo entre as diferenças. A negociação de eventuais conflitos de interesses pode diminuir a discriminação dum grupo social que compõe quase metade da população do

²⁰ -Existência de gritantes injustiças em relação aos parceiros femininos em caso de "divórcio" que se vêem desprotegidos pela lei, porque por ela não são considerados casados;

- Recusa por alguns pais da prestação de alimentos a quem deles necessitar porque a união conjugal não foi registada, muito menos os filhos havidos dessa união foram registados, o que dificulta a acção do Tribunal de menores no julgamento destes casos;
- Existência de muitos pais e mães eternamente solteiros à luz da lei e muitos filhos de pais incógnitos;
- Realização de casamentos civis por indivíduos ligados por casamentos consuetudinários poligénicos anteriores sem a dissolução destes, pois o casamento consuetudinário não transcrito no Registo Civil não integra nenhum dos impedimentos matrimoniais no Código Civil (artigo 1601- e sgs);
- O repúdio da mulher, muitas vezes, mãe e filhos, pelo companheiro continua sem repressão legal, permitindo ao homem usar e abusar das mulheres e das famílias.
- Relativamente aos servidores do Estado, a falta de reconhecimento das suas uniões conjugais, leva-os a serem considerados oficialmente como solteiros e como tal tratados nos direitos e obrigações.

país. Mas, mais do que isso, é necessário minimizar o fosso existente entre o campo e a cidade, criando-se uma relação estreita entre as sociedades domésticas e o sistema jurídico moderno, no sentido de melhor integrar os direitos e deveres dos diferentes grupos e responsabilizar as instituições criadas e os protagonistas sociais pelas consequências dos seus actos em frente às futuras gerações.

Os investidores devem começar a olhar as crenças e valores dos moçambicanos não como costumes exóticos, mas como valores identitários e de equilíbrio do homem moçambicano. Estes valores e crenças representam encargos que devem ser traduzidos nos custos salariais como factores reais a serem contabilizados, da mesma forma como a assistência médica, o fardamento ou prémios de segurança no trabalho. Os encargos salariais praticados actualmente pelas empresas, com o apadrinhamento do governo, parecem ser uma forma de ludibriar e desrespeitar os grupos humanos que precisam de se assalariar para fazerem frente aos tributos e responsabilidades familiares. Esses salários irreais pagos pelos empresários, por não estarem dentro da realidade dos protagonistas, os obriga a enorme desgaste pela intensidade e ritmos necessários no esforço de sobrevivência, dadas as diversas estratégias enfrentadas, onde até do próprio descanso semanal precisam abrir mão.

CAPITULO 5 OS REFLEXOS DA TRADIÇÃO ORAL E DO IMAGINÁRIO ÉTNICO NO DESEMPENHO DE DIRIGENTES DE EMPRESAS EM MOÇAMBIQUE

No meio a tensões e desajustes provocados pela aplicação formal de modelos económicos e empresariais ocidentais em Moçambique, os conhecimentos da tradição oral baseadas nas diferentes culturas étnicas e aparentemente “submersas” durante um certo período, emergem e impõem-se no desempenho dos diferentes actores organizacionais, por meio de processos e símbolos do imaginário étnico moçambicano. Hoje, por todo o país, não obstante as diferenças étnicas, observa-se, no desempenho dos dirigentes, nos processos, nos rituais decisórios, nos símbolos de poder e de *status*, a existência de uma certa convergência de traços e atitudes que traduzem uma certa homogeneidade. Ao longo da última década crescem as práticas de rituais dos ciclos de vida, sobretudo os rituais para com antepassados, talvez como forma de preencher as omissões da guerra.

As privatizações das empresas implicaram uma apropriação, pelas elites étnicas, das bases económicas de sustentabilidade futura da “economia de afeição”. A paz com o sobrenatural, o universo mágico permeado de ambiguidades, justapõem-se à economia dual presente junto aos negociadores do FMI, implicando predicados especiais de flexibilidade dos dirigentes, na coexistência entre dois mundos com exigências quase antagónicas.

5.1 A TRANSIÇÃO ENTRE O VELHO E O NOVO MODELO

Durante o colonialismo, os negros instruídos pelo sistema de ensino português, - sendo assimilados²¹ ou não, ou apenas pertencendo à pequena burguesia cidadina- não estavam sendo preparados para a tarefa de chefiar, na sociedade colonial, já que a maioria auferia uma instrução de nível inferior (escolas rudimentares) ao do ensino oficial. Este ensino era leccionado nas escolas públicas destinadas à burguesia colonial e aos assimilados (Mondlane, 1975).

A tarefa de chefiar, na sociedade colonial, estava reservada aos filhos da burguesia branca, a um escasso número de assimilados (mais para mostrar que não havia racismo e que

²¹ Os assimilados, eram um grupo constituído de negros e mulatos, que para possuírem este estatuto, tinham de ser alfabetizados, falar correctamente a língua portuguesa, serem bons católicos e levar uma vida de acordo com os padrões culturais dos portugueses. Tinham uma carteira de identidade, distinta da caderneta através da qual se identificava a restante população nativa nas colónias. Os seus direitos eram equivalentes aos dos colonos portugueses apenas em teoria. Este estatuto foi considerado uma estratégia de sobrevivência dos moçambicanos educados que lhe permitiam melhorar a sua vida e o futuro dos seus filhos.

as oportunidades eram iguais para todos), a goeses²², aos asiáticos e aos mulatos ligados às famílias situadas nos estratos médio e alto da burguesia colonial. Contudo, na sociedade tradicional moçambicana, os filhos dos chefes de linhagens, eram preparados para as distintas etapas de vida, por meio de ritos de iniciação ou de passagem, logicamente inseridos na vida e educação tradicional. A actividade de liderar grupos étnicos, como tantas outras actividades, era transmitida, via oral, nas cerimónias e rituais de passagem. Eram, assim, tidas como crenças dominantes:

- servir os interesses das famílias que constituíam o clã, tendo em conta as estratégias de sobrevivência da *economia de afeição*²³;
- aceitar as escolhas feitas para os casamentos, realizadas para fortalecer o parentesco por aliança entre certos clãs;
- o respeito pelos anciãos, que eram os seus mestres;
- o respeito pelos mais velhos em geral, fonte do saber do clã;
- manter a prática dos rituais aos mortos;
- construir, através de práticas mágicas, uma manutenção permanente da *paz com o sobrenatural*, respeitando os rituais dos chefes tradicionais e as suas orientações. Isto possibilitaria viver com sabedoria uma longa vida.

O conhecimento era transmitido pelas narrativas dos velhos, pelos curandeiros e mágicos ou pelos adultos do clã, sempre em função das necessidades da comunidade, aliás, como tudo o que se constitui como processo de conhecimento. Este, tem a sua base na necessária continuidade dos ciclos de vida, nos ritos aos mortos e no domínio dos conhecimentos da natureza que permitem uma sobrevivência perante o meio envolvente.

Uma das *estratégias de sobrevivência* mais comuns entre os negros educados era obter o alvará de assimilação. Embora, em alguns casos, houvesse uma certa aversão pelo uso deste recurso, a maioria dos que optaram pelo estatuto de assimilados, o faziam para facilitar a mobilidade ascendente, fugir às tocaias policiais cíclicas para o recrutamento do trabalho forçado e permitir melhores oportunidades para seus filhos (Penvenne, 1993).

Durante várias décadas assistiu-se a uma luta sem tréguas pelo emprego entre os

²² Os Goeses eram estratos da população, proveniente da possessão portuguesa de Goa (na Índia) e tinham um estatuto superior aos negros e/ou assimilados em geral. Pertenciam ao quadro da função pública, mas também eram discriminados pela sociedade colonial. Na actualidade este grupo vive um pouco na procura do seu papel na sociedade moçambicana, nota-se uma certa ambiguidade e indefinição na sua inserção social.

²³ A economia de afeição é uma forma de economia milenar usada pela família clânica. Isto tem a ver com as formas de acumulação e distribuição dos bens, para fazer frente às calamidades naturais, pestes e outros males que atacam a África Austral de forma periódica.

brancos provenientes da metrópole, os indo-britânicos, os asiáticos e os negros qualificados e semiquilificados, contudo a fuga para as minas e países vizinhos funcionou como válvula de escape durante quase todo o século 19 e metade do século 20 (Penvenne, 1993).

Na década de 60 e 70 do século 20, foi permitido pelo governo colonial, uma relativa ascensão aos assimilados. Basicamente, os assimilados usaram como via de acesso a Administração Pública, competindo de certa forma, com aquilo que era o *modus operandi* e a ascensão da pequena burguesia branca, asiática e goesa, ou seja, utilizando as mesmas formas, de como esta realizava a sua progressão profissional na década anterior à independência.

A pequena burguesia negra, começou a ter acesso a uma série de cargos como o de contadores, escriturários, enfermeiros e professores, além de auxiliares administrativos no funcionalismo público. Uma minoria deste grupo, instruídos pelo sistema colonial de ensino e com relações e ligações de compadrio e amizade com os portugueses, conseguiram alcançar altos cargos, bem como ascender a postos de certa responsabilidade.

Logo após a saída em massa dos portugueses, após a queda do regime colonial, abandono que se agravou com as medidas tomadas pela Frelimo (Frente de Libertação da Frelimo) no pós-independência (1975): as nacionalizações da saúde, justiça, educação e parque habitacional. Nesta fase, o novo poder político tentou impedir o caos e o vazio do poder. A nomeação dos chefes militares, para as empresas intervencionadas, na base da confiança política levou a uma série de questionamentos: qual a melhor alternativa para o problema da gestão das empresas abandonadas? Que pressupostos e habilidades passariam a ser básicos? E, finalmente, quais os valores e crenças que se tornariam legítimas entre os membros das empresas a partir de 1975?

O Presidente Samora Machel, na fase de implantação do governo popular, doutrinava nos seus escritos e discursos que os meios de produção deveriam estar ao serviço do povo. Por isso, o papel dos dirigentes das empresas e trabalhadores das mesmas seria o de gerenciar e desenvolver formas de produção de bens e/ou serviços numa base participativa e democrática com discussão dos planos de produção, tendo em vista, o benefício de toda a sociedade, negando-se qualquer interferência de interesses pessoais ou de grupos étnicos particulares. Tais orientações não eram lançadas no vazio. Elas iriam tentar ser aplicadas num quadro gerencial herdado dos portugueses. Mas, que herança de gestão de empresas foi essa, deixada pelo governo colonial?

As empresas que operavam em Moçambique não chegavam a 600, estavam distribuídas, entre pequenas, médias e grandes. Cerca de 80% das mesmas, eram pequenas e médias de

administração familiar, desprovidas de sofisticação, nos modelos de gerenciamento. As tarefas das áreas funcionais eram exercidas pela família do dono, pouco modernizadas e sem grande produtividade, onde os relacionamentos entre os funcionários da empresa se embasavam na confiança, em função das relações de compadrio. As grandes empresas, com os restantes 20%, ficavam distribuídas pelo capital multinacional não português. Em grande parte delas o recurso ao trabalho forçado foi uma estratégia utilizada até 1974.

A fuga dos colonos de nível de qualificação mais elevado deixou um vazio de poder nas empresas. Os rituais de passagem foram abalados pela ruptura sofrida no vértice e nas bases do poder colonial, no país como um todo, e nas empresas em particular. Nestas, particularmente, foram drasticamente alterados os símbolos de poder e os desempenhos. Os objectivos e metas das empresas, sofreram alterações profundas, na etapa do pós-independência, aquando da implantação do governo de Democracia Popular, mais concretamente entre 1975 e 1987.

No entanto, a reviravolta política do país e o vazio do poder colonial que se fez sentir, logo foi dando lugar a uma nova visão cultural. Os relacionamentos no espaço organizacional trouxeram à luz os tempos de trabalho indiferenciados, além de uma forma de liderar, até aí enclausurada devido ao colonialismo. O foco centrou-se na enorme relevância que começou a ser dada à memória. Os novos dirigentes davam imensa atenção à transmissão dos fatos do passado pela narrativa oral vividos pelo povo em geral e pelos trabalhadores em particular. O retorno ao passado passou a ser de carácter quase obrigatório, no teatro, nos festivais de música e danças, a memória dos feitos dos heróis, das revoltas populares, das greves dos trabalhadores. Assim a narrativa oral era mais relevante que o uso dos textos escritos, embora estes fossem fonte de consulta nos trabalhos. Isto levou a um certo desinteresse pela manutenção dos arquivos das informações nas organizações o que foi também um factor que criou bastante desorganização da vida empresarial durante um período de mais de dez anos.

5.2 O MODELO DE DIRIGENTE CRIADO PELA FRELIMO

Em face do exposto sobre cultura de tradição oral na cultura moçambicana, não se pode deixar de reflectir na forma como se deu a formação dos jovens que assumiram a liderança política e económica do país. São eles que vão assumir, na sua forma de actuação, tudo aquilo que aprenderam com os seus chefes tradicionais, seus pais, seus ascendentes, cujas narrações constituíram o seu leite materno e sua fonte de aprendizagem. É esse mundo eivado de sonhos e promessas que o jovem governo da Frelimo vai oferecer à geração que vem substituir as

elites burguesas estrangeiras. Mas como esse governo vai dirigir o país? Quais são as suas bases e as suas referências mais fortes ?

No pós-independência, foi evidenciada a tenacidade, a heroicidade e a grandeza do grupo que lutou e conquistou a independência nacional. Isto era feito por meio de peças de teatro, discursos dos dirigentes, festivais de dança, onde se exaltava, sempre de forma inflamada, a grande conquista que foi a independência nacional. Esta era fruto da luta dos membros da Frelimo, filhos abnegados do solo moçambicano, que se submeteram a inúmeros sacrifícios para atingirem a vitória final na guerra contra os portugueses!

Claro que por detrás desse discurso se pretendia criar uma unidade de todas as etnias e construir uma nação moderna. A proposta era imperativa, isto é, a aplicação do modelo europeu de estado-nação, onde todos os povos e culturas regionais se submeteriam às regras do poder central que, em teoria, aglutinariam e representariam os interesses do povo. Portanto, os jovens dirigentes que recebiam a “grandiosa” tarefa de dirigir as instituições ou empresas herdadas do colonialismo, deveriam mostrar-se dignos dessa tarefa. A sua missão mais grandiosa era a de servir o povo, não evitando sacrifícios, dificuldades, almejando a conquista da desejada independência económica de Moçambique, ou como proclamava, um slogan muito utilizado no pós-independência, eles teriam de ser, *os primeiros no sacrificio e os últimos no benefício!*

No início, cada um destes futuros dirigentes estava influenciado por três modelos de referência distintos, se atendermos ao doseamento necessário, no que se refere aos pesos e medidas a adoptar, nas suas atitudes e desempenhos:

- as directivas ideológicas do novo governo da Frelimo, consideradas sempre correctas em termos políticos;
- todas as narrativas, estórias, provérbios e práticas observadas na sua cultura étnica de origem, onde as crenças adquiridas povoavam o seu imaginário;
- por último, as práticas de gestão da burguesia colonial, utilizadas na administração pública e nas pequenas e médias empresas privadas; estas afectavam mais profundamente o grupo dos assimilados que tinham deixado de lado grande parte dos ensinamentos da sua cultura de origem, para adoptarem a cultura do colonizador europeu.

Por seu turno, o governo da Frelimo considerava como modelo ideal de dirigente, os seguintes predicados:

- militância política de base socialista;
- a obediência incondicional às orientações do partido;

- uma vida regrada sem vícios, uma vida ascética;
- a exigência da não aceitação da herança negativa das culturas étnicas tradicionais (aconselhamento com feiticeiros, poligamia, amantismo, a prostituição, bebedeira, casamentos prematuros, o pagamento do *lovolo* à família da noiva);
- por último, a negação das sequelas da cultura da burguesia colonial, considerada corrupta, viciosa e alienada.

Nesta fase, a onda de chauvinismo chegou a traduzir-se em perseguições e prisão pelos motivos mais fúteis. Passou ser normal, que por exemplo a dança que era uma actividade comum e realizada em todos os rituais, passasse a ser proibida em locais nocturnos e até em festas de família. As mulheres eram impedidas de usar calças e vestidos de alça. O que era no mínimo paradoxal, pois o costume de andar de seios nus ainda é normal no interior do país. As mulheres durante a guerra eram soldados e usavam calças.

5.3 SOBRE A TEORIA DO CONHECIMENTO AFRICANO: MITO OU REALIDADE?

Tempo e memória nas sociedades de forte tradição oral

O fato de as culturas africanas não terem tido o suporte técnico de um sistema de escrita reforçou o papel atribuído à tradição oral e seu valor de fonte histórica de acesso imediato. As histórias que vivem no imaginário popular na forma de contos, fábulas, lendas e mitos poderiam ser vistas como uma tentativa de reconstrução do passado através de dados presentes hoje no mundo em que se inserem as sociedades africanas. Ao narrar, cria-se uma memória colectiva, cujas lembranças são seleccionadas pelo povo que as viveu. Assim, o que se retém do passado é o que ainda está vivo ou que ainda pode viver na consciência do grupo.

A narrativa oral, ao criar um outro discurso, à margem da História oficial, viabiliza também uma desconstrução dessa História e constrói uma memória própria, porque está baseada não na história aprendida, e sim na história vivida, história cultural retida na memória dos contadores. Essa história cultural que se guarda na memória, é, com frequência, uma selecção dos fatos que tiveram especial relevância no percurso das transformações que marcaram esse povo.

Numa cultura de forte tradição oral, parece ocorrer uma espécie de rejeição da racionalidade científica ao procurar valorizar-se o passado, ao qual se atribui um carácter sagrado. A isto não é certamente alheio o fato de a memória das sociedades de tradição oral se cristalizar em torno dos antepassados ancestrais. O passado institui-se como uma referência insubstituível, onde a comunidade vai buscar sua fonte de inspiração para a sua conduta no

presente, bem como o exemplo para a explicação dos fenómenos com que se depara. Este recurso frequente ao passado acaba, em muitos casos, por fazer emergir um confronto com a leitura oficial feita pelo poder político. Exemplo disso é o romance **Ualalapi**, do moçambicano Ungulani Ba Ka Khosa, que é uma desmitificação das versões correntes da História de Ngungunhane²⁴. Há, com efeito, uma abordagem dos seus acontecimentos mais marcantes, feita através do premonitório discurso de Ngungunhane na altura da partida para o exílio nos Açores. Trata-se, portanto, da adopção do imaginário tradicional na leitura dessa História, uma vez que as desgraças que se abatem sobre o país são vistas como sendo devidas ao desrespeito pelo sistema de valores da tradição. E são fonte de estórias repetidas e dramatizadas por representações habilidosas dos seus intérpretes sempre que se faça necessário.

Ao optar pela narração, o autor persegue um fio narrativo. Segundo Ong (1993), a narrativa é a mais presente e funcional das artes verbais nas culturas orais, pois histórias são usadas para armazenar, organizar e comunicar o que se sabe. Se todo conhecimento humano vem da experiência processada mentalmente, é preciso vivenciar uma operação intelectual simples, como a de contar o que ocorreu, baseando-se, para tal, no fluxo do tempo vivido.

Desenvolver um fio narrativo, é um dos modos característicos de lidar com o fluxo de tempo, próprio às culturas orais e transferidos às culturas escritas como um dos seus géneros verbais mais abrangentes, presentes em muitas outras formas de artes verbais, mesmo as mais abstractas. Para Ong, as culturas orais não estão ligadas no paralelismo temporal, pois a mente de um indivíduo de uma sociedade não-letrada tende a não seguir a cronologia linear. É comum, por exemplo, interromper-se uma narração para uma longa descrição de um personagem, ou de um local.

Alguns dos filósofos africanos, entre os quais o senegalês Mamoussé Diagne, denunciam um certo etnocentrismo e cientificismo que toma conta dos africanos.

A enorme relevância de seus trabalhos ressalta as diferenças fundamentais de modos de conhecimento entre dois tipos de civilizações: as de cultura letrada e as de cultura oral. Nas culturas de forte tradição oral, há uma espécie de rejeição da racionalidade científica ao valorizar-se o passado, ao qual é atribuído um carácter sagrado.

Diagne (1981) salienta três ideias principais na sua tese “Civilisations de l’oralité et

²⁴ Ngungunhane foi imperador de Gaza (região do sul de Moçambique), no período colonial, tendo-se oposto fortemente à dominação portuguesa. A história colonial apresenta-o como um covarde e traidor, e a revolucionária, que lhe atribui um incondicional estatuto de herói - o que convida a reflectir sobre a validade de uma outra, transmitida oralmente, a qual contém também, obviamente, as suas doses de parcialidade - e é, em certa medida, uma forma diferente de olhar para a História de

pratiques discursives en Afrique noire”²⁵;

1^a) que “as civilizações africanas são civilizações de oralidade ou de “oratura”, segundo a expressão de H. Aguessy;

2^a) “a conservação e a transmissão do pensamento se efectuam pelo desvio necessário da *figuração* e da *teatralização*. Para atingir este objectivo, as imagens e as cenas mais eficazes são emprestadas à actividade concreta e quotidiana dos homens no processo de produção e da reprodução de sua existência cuja produção e reprodução intelectuais não constituem senão um momento”.

3^a) “por meio da dramatização são asseguradas a conservação e a transmissão do saber, que encontram nelas os instrumentos de sua estabilização sob a forma de ‘*textos orais*’. A dramatização seria então a resposta que *o tempo* lança à memória social numa civilização da oralidade, a tentativa de atenuar a fragilidade de suas produções” (Dieng, 1983, p. 121).

A pesquisa realizada por Boiteau, revela que este modo de transmissão de conhecimentos exige dos oradores e dos mestres certas qualidades como ‘ter uma memória excepcional, dominar a técnica da improvisação, ser espontâneo e saber inventar’ e que “não há separação abrupta entre jogo, actividade produtiva educação”, mas uma combinação de complementaridade (Boiteau: s/d, p. 123).

Vai-se encontrar na pesquisa de Mazula (1993) sobre os ritos de iniciação femininos e masculinos praticados em algumas regiões do norte de Moçambique, em que o autor apercebe-se ser essa espontaneidade extremamente dinâmica. Durante as cerimónias, ela exige do mestre e dos instrutores a capacidade de percepção rápida das dificuldades de aprendizagem de seus iniciandos e a capacidade inventiva correspondente, no decorrer desta actividade, de encontrar meios mais eficazes de fazer compreender o ensinamento e os tabus a serem transmitidos e representados através de formas alegóricas que levem à sua memorização. Não existia a preocupação de os iniciandos apreenderem o significado total do ensinamento ou do tabu naquele instante, porque ele vai sendo interiorizado e alcançado ao longo de toda a vida dos iniciandos.

Portanto, no momento da transmissão do saber é necessária capacidade de improvisação, implicando velocidade na busca de soluções rápidas e práticas. Assim, essa espontaneidade resulta fundamentalmente da capacidade inventiva e habilidade prática do mestre, que pressupõem implicitamente um processo de análise e de síntese. Neste sentido,

Moçambique dos últimos cem anos.

²⁵DIAGNE, M. “Civilisations de l’oralité et dramatisation dell’idée”. In: *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Dakar*, Dakar. (2), 1981: 7-31.

ficam nossas interrogações a Aly Dieng, que parece excluir a análise e a reflexão nas civilizações orais (Dieng, 1983). Embora com algumas especificidades relativas ao modo de conhecer dos africanos, tal fato ainda não dá sustentação à existência de uma teoria do conhecimento própria que lhes possa ser aplicada, pelo menos por enquanto.

É importante que o significado e o conhecimento sejam elaborados localmente, de preferência à dependência passiva e não-instruída de significados. Como notou um observador africano,

as gerações anteriores de africanos tinham uma mentalidade altamente criativa. Por exemplo, os curandeiros das tribos que misturam ervas e raízes para seus pacientes e observavam pacientemente suas reacções e seus progressos têm um espírito mais refinado do que o doutor que se satisfaz com a prescrição de fórmulas inventadas a 10 mil quilómetros de lá por seus homólogos europeus. O ferreiro do campo, que fabrica ferraduras, facas e facões, é mais criativo do que o engenheiro africano treinado em Londres ou Moscou, que simplesmente repete teorias triviais que não têm a menor relevância para sua sociedade (Chavunduka, 1995, p. 31).

5.4 O SURGIMENTO DUMA CERTA “HOMOGENEIDADE” NO DESEMPENHO DOS DIRIGENTES EMPRESARIAIS

Como já foi referido, desde a independência, constituiu tarefa fundamental do grupo governante a imposição dum modelo homogeneizador através da inculcação artificial de um perfil de crenças junto dos dirigentes empresariais. Como resultado, emergiu algo bastante estereotipado, sem qualquer fundamento. O governo ignorou completamente, o que até aí se constituía como referencial de desempenho, em qualquer uma das diversas culturas étnicas até ali existentes, entendidas estas como fazendo parte dum quotidiano, dentro de um espaço e um tempo, num entrecruzamento do passado e do presente.

O desejo dos dirigentes da Frelimo de partir do zero, considerando a sociedade colonial e a tradicional eivada de vícios que não poderiam ser seguidos e que pouco se poderia apreender desse passado recente, levou a uma desestruturação relativa, felizmente de curta duração, mas que deixou marcas na actividade humana dos novos dirigentes e no processo de gestão das empresas.

Assinalaremos a este propósito, uma contribuição de Pedro Nava para melhor compreensão das construções erguidas pelo nosso imaginário, no tempo e no espaço, e como estas independem de mudanças voluntaristas forçadas, como foi prática na realidade moçambicana:

(...) O passado não é ordenado nem imóvel – pode vir em imagens sucessivas, mas a sua verdadeira força reside na simultaneidade e na multiplicidade das visagens que se depõem, se desarranjam, combinam-se umas às outras e logo se repelem, construindo não um passado, mas vários passados, vão e vêm segundo as solicitações da vida actual – também fictícia porque sempre em desgaste e capaz de instituir contemporaneidade com o passado, igual à que pode estabelecer com o futuro – tornando de vidro as barreiras do tempo (Nava, 1974, p.365)

O imediatismo e voluntarismo se constituíram em práticas dominantes na crença, de que, por força da ideologia, se poderiam homogeneizar formas de pensar e agir. Não se levou em atenção um passado de referências existentes na consciência de cada indivíduo e sua poderosa influência nas acções e processos de construção da realidade social nas empresas e na vida em sociedade.

A grande diversidade cultural do país, com dezenas de etnias e de línguas foi tratada com bastante ligeireza e sem o respeito devido aos diferentes grupos étnicos que povoam um país esquarterado na Conferência de Berlim, por desígnios alheios aos interesses desses grupos e culturas lá inseridos.

Por detrás da prioridade de se conquistar a unidade nacional, e de se evitar qualquer tipo de conflitos étnicos não se atendia às diferenças e reprimiam-se manifestações que não reflectissem a tal homogeneidade ideal, quebrando-se laços de solidariedade intra e interétnicos. O projecto de construção dum estado-nação, negou o conflito latente na sociedade, procurou ignorar os que poderiam ser frutos provenientes da aceitação da pluralidade de opiniões, da diversidade cultural, do diálogo entre os diferentes actores. Tal diálogo teria de ser realizado com clareza e sem medos quanto ao que poderia vir a trazer de positivo e/ou negativo. Como podemos apreciar na argumentação de Stolcke:

(..) os povos sempre estiveram em mudanças e as culturas provaram ser fluídas e flexíveis. As culturas tornam-se entrincheiradas e exclusivas apenas quando existe dominação e conflito. A diversidade cultural, ao contrário, florescerá e será criativa sem trazer desvantagens onde a sociedade for democrática e igualitária o suficiente para permitir que as pessoas resistam à discriminação (...) e desenvolvam diferenças, sem colocar em risco a si mesmas e à sua solidariedade. Isso parece uma impossibilidade dentro dos limites do moderno estado-nação (Stolcke, 1993 p. 31).

Uma série de erros de política económica, foram praticados por aplicação de planos artificiais, com metas irrealistas e sem bases internas de apoio. A exclusão e a não representatividade de vários estratos da sociedade moçambicana veio a criar fortes divisões e fracturas no seio do próprio partido Frelimo. Grande parte dos membros da Renamo²⁶ era

²⁶ RENAMO, sigla da Resistência Nacional de Moçambique. Estes devido às fortes dissidências

proveniente dos quadros descontentes e inconformados com os caminhos tomados pelo governo da Frelimo.

5.5 *A DUALIDADE DA ECONOMIA, DILEMAS DA TRADIÇÃO VERSUS MODERNIDADE: A RELIGIOSIDADE E A MAGIA COMO SUSTENTAÇÃO DO IMAGINÁRIO ÉTNICO DOS MOÇAMBICANOS*

Importa salientar ainda, o papel da religião, da magia e do sobrenatural na vida social moçambicana e, como tudo isso, se reflecte com consequências contraditórias, frente às exigências representadas pela economia dual. Isto vai fazer emergir por justaposição, um conjunto de problemas: por um lado, obrigações contratuais nos acordos e financiamentos internacionais e, por outro lado, as obrigações na manutenção da economia de afeição que obedece a parâmetros de acumulação e distribuição diferentes.

O mundo tradicional pré-moderno está estruturado em explicações dogmáticas, não aceita alternativas. Pelo contrário, o mundo racionalista científico moderno é radicalmente aberto a todas as possíveis alternativas. Uma delas, é paradoxalmente, o daquele mundo dogmaticamente fechado na magia. Robin Horton citado por Araújo (1997) admite que é um sistema teórico que não admite alternativas. Como salvaguarda, o pensamento mágico usa o que os antropólogos sociais têm denominado “elaboração secundária.” Este mecanismo consiste em buscar condições significativas que impedem a eficácia do recurso à magia. Se a expectativa mágica vem a ser frustrada é porque o usuário não preencheu todos os requisitos, ou não levou em consideração todos os elementos envolvidos.

Hoje, na sociedade moçambicana, os recursos ao curandeiro permanecem inesgotáveis e a confiança que neles depositam todos os estratos da população, continua sendo uma fonte de consulta periódica. Eles fazem a necessária mediação com os antepassados e a quem é preciso convocar para afastar ameaças e agradecer boas colheitas, apresentar novos membros da família e alimentar com uma corrente de trocas simbólicas para a manutenção do equilíbrio dos vivos. De acordo com Rocher (1989) o simbolismo religioso e mágico procura ligar o homem a uma ordem supranatural ou sobrenatural, mas vai mais além, já que foi e continua sendo profundamente social.

Deve-se salientar a coerência da afirmação de que as relações homem/universo sobrenatural são relações interpessoais que têm bastante em comum com as relações sociais. O simbolismo religioso se alimenta do contexto social, exprimindo realidades sociais com

políticas iniciaram a guerra civil, apoiados primeiro pela polícia secreta da Rodésia (depois da independência passou a chamar-se Zimbabwe). Mais tarde totalmente armado e apoiado logisticamente pelos próprios militares mentores e defensores do “apartheid”, na África do Sul.

determinado alcance e consequências sociais.

A vida religiosa é uma actividade social em que a solidariedade mística desempenha um papel central e para tal usa enorme diversidade de símbolos para se exteriorizar e desenvolver.

É o caso:

- das paróquias e dioceses;
- das cerimónias apelando à participação dos membros sob formas simbólicas (ofertas, comunhões físicas, expressões corporais, gestos, mímicas);
- dos ritos de iniciação, casamentos, rituais fúnebres, bênção das sementeiras e colheitas, cerimónias de paz com o sobrenatural.

No que diz respeito à magia, é reconhecido que ela é essencialmente simbólica. A magia manipula as forças sobrenaturais, invisíveis e intangíveis pelo homem, com o recurso a símbolos e arquétipos apropriados. O símbolo aparece assim dotado de um poder activo, é simultaneamente símbolo e força. Acontece mesmo que a analogia entre o símbolo e o efeito que tenta provocar não seja ambígua, como quando se quer causar a morte do inimigo trespassando-se ritualmente estatuetas que o representam, ou provocando lesões à saúde, lançando pragas e mau olhado, etc. (Rocher, 1989).

Nas sociedades arcaicas, a magia está ligada à vida social, acompanha o trabalho, a guerra, os empreendimentos, insere-se nas relações humanas, protege e defende tanto a colectividade quanto os indivíduos. Nas sociedades modernas embora a magia se tenha diluído já não tendo a mesma importância que tinha no passado, ela não desapareceu.

O simbolismo mágico e, sobretudo religioso, é esclarecedor noutros níveis de análise da vida social moçambicana. Se a religião e a magia²⁷ estão ricamente dotados de símbolos diferentes é porque representam um universo invisível, inacessível directamente, devendo continuar numa visão mais superficial a simbolizar níveis da realidade inacessíveis e a manterem o homem ligado a esse universo de símbolos do imaginário e do fantasmagórico (Rocher, 1989).

Na religião e na magia está presente um sistema de trocas simbólico, que se torna possível devido ao poder de substituição/orientação existente entre diferentes processos e mundos de distinta profundidade: o mundo dos vivos e o dos mortos. Os espíritos dos antepassados dão o embasamento ao poder dos grupos clânicos garantindo com isso o controle do poder mágico e religioso. Os poderes mágicos subordinam-se ao poder religioso

²⁷ Segundo Feliciano (1996 p.355) embora teoricamente seja possível distinguir os conceitos de religião e magia, na prática ambas se articulam em múltiplos ritos, pois os objectivos de ambas só poderão ser atingidos conjuntamente. (...) Por natureza, a magia permite manipulações com

que é controlado pelos mais velhos e são estes que fazem a mediação entre aqueles poderes e os grupos que chefiam (Feliciano, 1996).

Não é por acaso que a escritora moçambicana Chiziane (1999) que se tem debruçado sobre as rupturas trazidas pela guerra civil no imaginário dos moçambicanos, relata no semanário Expresso que entre os moçambicanos, assiste-se a um enorme descompasso e vazio existencial, quando se pretende substituir suas crenças tradicionais pelos cultos trazidos pelas diferentes Igrejas cristãs ou muçulmanas. A dado momento, ela refere que:

Nós, os africanos, acreditamos muito em feitiçaria. Não me venham falar em Santo António, sei que era branco, sei que faz parte dum mundo cujo deus está muito longe de nós. Na minha casa, na minha família, é o meu avô a quem recorro, que me protege. (...) Depois, cada um de nós tem o seu protector imediato, os deuses da família para resolver problemas, a fome, a fertilidade, etc. Estes deuses estão mais próximos de mim do que um deus que está ali dentro de uma igreja tão grande, lá longe, não sei porque janela entrou... (Chiziane, 1999).

A seguir, fala também da dualidade a que estão sujeitos culturalmente, os diferentes grupos étnicos, desde o tempo da colonização e mesmo depois com a implantação dos novos ventos de mudança trazidos pelo grupo de políticos que implantou as novas regras do jogo no pós- independência. Deste modo, ela reconhece existir uma ambivalência sempre presente entre o que se é e aquilo que se aparenta ser:

Somos dois: em público, vamos rezar àquele deus que é publicamente aceite; em privado, vamos buscar os nossos antepassados. Eu conto no meu livro a história de um director que não cumpre com os seus deveres e recorre aos espíritos dos antepassados para resolver uma crise da empresa...(Chiziane, 1999).

As ilustrações acima ajudam a constatar que são outras as categorias que se colocam como prioridade no imaginário do dirigente e trabalhadores em geral. As exigências duais da economia modelada pelo Banco Mundial são conflitivas com a salvaguarda dos interesses clânicos da economia de afeição, do universo do simbólico, o que acaba gerando tensão pelos retornos contraditórios a que submetem os dirigentes empresariais.

Adicionalmente pode-se assinalar também as contribuições do antropólogo José Fialho Feliciano nos seus estudos sobre os povos *thonga*, é reafirmado que os indivíduos têm espaço para a sua afirmação pessoal, no entanto só o podem fazer inserindo-se em lógicas integrativas de enorme continuidade. Não é por acaso que

objectivos individuais, a religião força o colectivo a viver numa estrutura de hierarquias.

entre os africanos as sociedades são redes de unidades interligadas por linhas de parentesco e de alianças, gerindo as acumulações nos diferentes níveis, como reservas colectivas geridas pelos seus chefes ou dirigentes políticos. Os súbditos estão obrigados a prestações aos chefes que na época de grandes fomes serão redistribuídos por estes (Feliciano,1996, p.356).

É necessário então compreender que as categorias económicas e políticas, lugares e acções, papéis e hierarquias, estatutos e comportamentos, o acesso à terra, o controle dos meios de produção, a produção e distribuição do grupo social aparecem subordinadas a uma lógica comunitária de relações sociais do parentesco e do simbólico (espíritos dos antepassados, espíritos da magia e poder da feitiçaria). Segundo Feliciano (1996) a acumulação só é considerada legítima quando se realiza no lugar próprio de chefe, sendo este o representante de senioridade, aquele que se encontra mais próximo do espírito dos antepassados que é o detentor dos saberes e da memória genealógica, da tradição e de suas modalidades que sempre interpreta e enriquece pela palavra, no tempo e no espaço oportunos e ritualizados.

O chefe (ou dirigente) é o detentor de todos os saberes e poderes mágicos existentes na comunidade ao serviço de toda a colectividade, é o guardião da reserva colectiva e terá de ser por força da tradição o seu redistribuidor generoso, não a utilizando para fins próprios ou de grupos particulares. Ao contrário do que fazem os feiticeiros que se integram como membros de um grupo com a finalidade de se apropriarem de seus poderes e de sua acumulação no seu próprio interesse e de grupos do exterior (Feliciano, 1996).

As demandas ligadas ao sobrenatural e seu universo de símbolos, continua sendo uma parte importante das preocupações quotidianas dos membros da organização moçambicana, apesar da formação e aquisição de conhecimento nas universidades modernas do ocidente, de uma grande parte dos executivos e dirigentes políticos.

Os modelos institucionais importados são encarados quase como uma moeda de troca que deve ser atendida parcialmente, nas negociações, de tal forma que permita o estabelecimento dum diálogo com o ocidente, donde são provenientes os financiamentos para os empreendimentos de carácter económico que poderão possibilitar a modernização tecnológica do país. Contudo, a ambiguidade é algo sempre presente nos relacionamentos com os estrangeiros representantes dos interesses do capitalismo internacional no país. Os dirigentes, políticos e empresários moçambicanos contemporâneos são herdeiros recentes destas redes comunitárias e portanto continuam implicados nas mesmas lógicas, por isso, a

procura de fontes de poder, na magia e na feitiçaria. Na realidade, as comunidades esperam que eles assumam o papel de guardiães e redistribuidores da acumulação, em que os diferentes membros da linhagem são actores sujeitos a direitos e obrigações e caso isto não ocorra os mecanismos da intriga que promove suspeitas, ameaças e acusações de feitiçaria recairá sobre as suas cabeças como um tufão, onde não parece ser fácil uma saída airosa e até a própria liberdade para investir no mercado (Feliciano, 1996).

A maioria dos dirigentes empresariais ainda aceita uma estreita vinculação a estas obrigações de redistribuição de investimentos sociais ligados à reprodução. Por isso, as suas estratégias na maioria dos casos não passam por aumentar muito a sua produção incrementando o seu poder e riqueza, pois quanto mais bens e riqueza possuem mais aumentam as suas obrigações para com os seus dependentes. As suas estratégia passam sobretudo por investir na circulação, em alianças, de prestígio e património, em ostentação, em generosidade, tendo em vista o acumular de créditos de dependência junto de diferentes clientelas (Feliciano, 1996).

Em relação a este tema, reportam-se em seguida, algumas narrativas de empresários moçambicanos inquiridos pela autora, durante a pesquisa de campo e que aceitaram testemunhar abertamente, sobre algumas das preocupações existentes entre os dirigentes empresariais do país:

O Samora Machel fez um grande mal! Porque não atendeu aos problemas tradicionais. O combate à poligamia! O moçambicano empresário quando começa a ganhar dinheiro como não pode ter as várias mulheres na mesma casa, começa a comprar vários apartamentos para as amantes, carros e consumo ostentatório. Eu tenho amigos que compraram varias flates e têm mais 2 mulheres. Fazem cinco supermercados. Isso arruína as empresas. Se ele não tivesse mexido no lado cultural e deixar as pessoas serem como eram! É um lado que os nossos empresários têm e é grave (Guilande, 2000)!

Este empresário dá a entender que a manutenção oficial da poligamia poderia colocar as diferentes mulheres a construir uma rede de negócios nas cidades à imagem do que acontece no campo. A proibição levou a criarem-se redes de amantes às escondidas que vivem apenas à custa do homem e levam a consumo exagerado que faz escoar pelo ralo os possíveis lucros.

Sobre a acumulação realizada, devido às facilidades conseguidas enquanto membros das direcções de empresas e do aparelho de Estado, importa agora averiguar, se já foi conseguido o investimento mínimo, o que é que está a criar dificuldades ao avanço dos empresários?

Uma acumulação que vem sem esforço é mal gerida (Boavida, 2000).

A ostentação, o “*four by four*”, o consumo de *status* e de não saber gerir! O problema de gestão. Pois não há experiência de gestão, os negócios caíram do céu! Nem queremos ir para a escola (Boavida, 2000)!

Por exemplo: na África do Sul o Jack Macuelo tinha o maior *Botle Store*, e o maior disco do Soweto! Fui lá visitar. Mas ele faliu. São os tais novos ricos que compram 5 carros, 10 carros! Depois consumo ostentatório. Consumo destrutivo. Eu hoje conheço pessoas que já foram passar férias no “Hilton” de Paris, cerca de um mês. Isso não é brincadeira nenhuma! Ele podia ir para outro sítio mais modesto passar as férias (Guilande, 2000)!

Então é um problema de consumo errado. Eu conheço um amigo que fez uma festa de aniversário da mulher aqui no Hotel Cardoso. Comeu-se bebeu-se estava cheio de amigos. Não é isso que é mal! Se ele está feliz. Mas no final da festa cada convidado que saía ele entregava uma garrafa de Wisky velho. É um problema cultural! A gente não sabe gerir! Gerir não custa nada. É só não gastar mais do que se tem! A gente gasta mais do que tem (Guilande, 2000)!

Há alguns intelectuais que reconhecem um certo parasitismo, entre as famílias africanas. Este tipo de argumentação é defendida pelo sociólogo David Aloni que assinala o fenómeno de parasitismo da família africana, explicando que é comum alguns membros da família alargada abandonarem o campo para se instalar em casa de um parente que tem um emprego formal na cidade. Toda a família vive do salário do mesmo parente e cria-se uma situação difícil para toda família. Segundo este sociólogo, estas atitudes levadas ao extremo acabam desvirtuando a própria solidariedade africana! Desvirtuando uma cultura de solidariedade que sempre caracterizou o africano! (Savana, suplemento especial, 23/6/2000).

Esses sociólogos têm razão. Sou o mais novo de 9 irmãos. Tenho recursos para mim e meus três filhos. Mas não passa um mês que não venha uma irmã minha pedir dinheiro para reparar casa e outros problemas. Depois vêm todos os irmãos. Isto é um problema tão grave, como o de ter amantes. Sempre estão a pedir! Sempre em cima de mim. A gente não tem como fugir a isso (Boavida, 2000)!

Contudo se os empresários negarem a generosidade, podem ser acusados de feitiçaria ou de fazer trabalho por fora, tendo em vista o prejuízo dos outros membros da família.

Eles dizem: “ele está bem na vida à nossa custa”! Ele já foi ao curandeiro, já foi-se tratar e tudo o que está com ele foi nos tirado a nós (Guilande, 2000).

É uma situação muito aborrecida, mas é uma verdade! Falo mesmo na minha própria experiência. Quando o meu pai morreu, todos os irmãos estavam assim parados. Eu tive uma reunião com eles. Eu disse: meus caros amigos, vocês por amor de Deus, cada um tire 10 contos para comprar o caixão, porque afinal esse velho que está aí é pai de nós todos (Guilande, 2000)!

Eles disseram: “pois é mano nós temos dificuldades”, e acrescentam: “o mano tem dinheiro”. (...) Então eles começaram a murmurar uns para os outros: “ele foi ao curandeiro e mandou o velho desta para melhor, por causa da riqueza, por que ele quis ser rico” (Guilande, 2000)!

Estes testemunhos mostram bem os dilemas a que estão sujeitos os dirigentes. Os empresários ficam um pouco encurralados, por um lado a família e suas obrigações de generosidade, as amantes, o consumo de *status* e por outro, a constatação da necessidade de conseguir gerir os recursos e tentar fazer a reprodução ampliada de suas actividades. São duas coisas que criam grandes dificuldades para a acumulação e reprodução da riqueza!

Por isso acabamos falindo (Boavida, 2000)!

O exemplo que eu lhe dei de um amigo que recebeu financiamento. Esquece-se que é um dinheiro emprestado! Ele vai passar férias e compra um Land Rover (Chemane, 2000).

A concorrência agora é muito forte e não tem contemplanções com estas características culturais. Eu penso que a globalização nos está a afectar um bocado (Calane, 2000)!

Outras questões foram observadas, a força de trabalho que é muito maltratada, os empresários não pagam salários adequados e as condições de trabalho são péssimas.

Há uma coisa entre nós os nacionais negros. Os negros dificilmente respeitam o patrão negro. Respeitam melhor o patrão branco (Guilande, 2000).

Segundo o que foi relatado à autora deste trabalho, os trabalhadores assalariados perdem respeito quando os seus direitos básicos, como o salário, não é respeitado, já não falando em benefícios que não são concedidos. Quando o trabalhador é maltratado, a reacção é a perda de respeito e os roubos que se tornaram tão comuns hoje em dia! Porque quando o patrão entra no consumismo, na ostentação vai faltar nalgum lado.

Não é o meu caso, porque eu não tenho esses problemas, mas eu sei de muitos casos que faltam ao respeito (Calane, 2000).

Eu não pago mais porque não posso, comida não dou que pode ser envenenada e depois vão-me culpar. Sabe, esses problemas de feitiçaria (Chemane, 2000).

Um dos maiores problemas que nós enfrentamos são os roubos, mas eu não pago acima dos outros empreiteiros do ramo (Mafundza, 2000).

Eu pago acima do que normalmente é pago pelos empresários da praça, mas reconheço que os salários são uma miséria. Eu não me admiro que os trabalhadores roubem (Calane, 2000).

A empresa Empideco que era subcontratada da CMC Di RAVENA para construção de casas lá em Magoanine, não pagou salários aos trabalhadores durante meses (Chemane, 2000)!

Segundo a maioria dos empresários entrevistados o salário deve ser uma coisa sagrada! O fato de não se pagar porque se confunde receita com lucro, não é aceitável! Considera-se que já é altura de procurar a existência de alguns nichos de mercado mais adequados aos talentos das pessoas e de fazer-se uma gestão apropriada dos mesmos. A universidade já formou centenas de gestores ao longo dos últimos 25 anos. Não há motivos para que os patrões não empreguem gestores para fazerem controle financeiro dos negócios na medida em que eles possuem essa falha de formação.

Muitos deles não querem pagar e não querem que as suas insuficiências sejam evidenciadas. Se eu emprego alguém para guiar minha empresa e me faz perguntas, eu vejo que a careca está amostra! Eu acho que é uma falta de humildade! As pessoas não querem aceitar que não sabem e que podem procurar alguém que sabe e os possa ajudar (Guilande, 2000)!

Não há dúvida que muitas dificuldades estão ensombrando a vida dos empreendedores moçambicanos, contudo o tempo as experiências vividas, a concorrência dos *boers*, os programas de capacitação actualmente existentes e implementados pelo Centro de Promoção de Investimentos, pode a médio prazo vir a concorrer para uma mudança qualitativa nos problemas.

5.6 A FIGURA DO ESTRANGEIRO E O SEU PAPEL NA CULTURA EMPRESARIAL

Ao longo de toda a colonização a figura do estrangeiro aparece investido de diferentes papéis: missionário, comerciante árabe, colono europeu que através do aparelho administrativo vai gerir o território nas primeiras décadas do século 20.

A expansão pelo território dos funcionários europeus da administração portuguesa, visava estabelecer as regras do jogo, com vista à implantação e controle do sistema económico e social dos diferentes grupos étnicos. Para isso, estabeleciam laços de boa

vizinhança com alguns dos chefes de linhagem e/ou das famílias reais. Quando estes resistiam ou não entravam no jogo, aplicavam o sistema de regulado, composto por chefes (régulos) nomeados por eles, para a dominação directa sobre a população e para que exploração da mão-de-obra no território ocupado se tornasse mais fácil de ser realizada.

A colonização do território conduziu a uma negação das culturas existentes, consideradas inferiores. Daí a implantação de uma sistema educativo, que procurou desenvolver as bases de uma cultura de assimilados impregnada dos valores e crenças dos colonizadores. As resistências foram ocorrendo ao longo do tempo e os grupos mais instruídos foram fomentando uma cultura de resistência que culminou com o desencadeamento de uma luta armada iniciada em 1964 e visando a independência nacional.

Em 1975, ano da independência, mais de 95% da população moçambicana era analfabeta. Isto implicou grande dificuldade de criação de portugueses de pele preta. Assim, a expansão dos valores e crenças culturais do colonizador foi praticamente nula. Isto é uma evidência de que as culturas étnicas regionais se mantiveram fortes e serviram como foco primordial de resistência anticolonial. A título de exemplo podemos destacar as variadas danças da etnia *makonde*, como o *Mapico*, representado por enormes bonecos satirizando o modo de vida dos funcionários portugueses e suas insuficiências na compreensão dos modos de vida dos africanos. Igualmente se satirizavam os negros traidores das suas tradições e o estrangeiro arrogante e prepotente que era olhado com comiseração e desrespeito pela população em geral.

Quando a Frelimo tomou o poder político procurou resgatar as danças e a música através de grandes festivais nacionais. Contudo, com receio do ressurgimento de “conflitos tribais” foi barrando qualquer tipo de manifestação que pudesse pôr em causa a sua doutrina ideológica de cariz uniformizador e homogeneizador.

O estrangeiro era o colonialista que explorou os recursos e nada fez pela modernização do país. Nos discursos dos dirigentes, “as sequelas do colonialismo” passaram a ser o bode expiatório, para explicar todos os revezes sofridos com a guerra, as secas, as epidemias e as inundações ocorridas no território ao longo dos anos.

Desde a adesão ao FMI em 1987, novos estrangeiros desta instituição e do Banco Mundial aparecem no país, como os anjos da guarda dos recursos externos investidos e impõem as regras do jogo. São eles que controlam as contas e impõem controle nos gastos, retiram subvenções aos pequenos camponeses, impõem as privatizações apressadas e se desorientam num mundo que não entendem e para o qual não têm uma explicação de acordo

com o seu modelo de racionalidade ocidental. A ambiguidade, a premeditada demora em aceitar certas restrições ou imposições, os contratos são negociados dentro do tempo circular e as decisões são extremamente prolongadas e intencionalmente demoradas. Isto ocorre, quer em relação aos técnicos do Banco Mundial quer relativamente a outros doadores, o que parece constituir uma das estratégias de negociação dos dirigentes moçambicanos, face a uma racionalidade instrumental que pouco ou nada tem a ver com o seu imaginário.

Todos os modelos de esquerda ou de direita, se baseavam em pressupostos ocidentais. As culturas dos países periféricos foram desprezadas. Por isso é preciso observá-las com mais cuidado e reconhecer a persistência das culturas autóctones dos povos e de sua vitalidade. Só assim se poderá perceber até que ponto elas rejeitam ou conseguem opor aos projectos de desenvolvimento uma resistência terrível que se pode explicar pelos fracassos ocorridos na modernização copiada do modelo ocidental (Verhelst, 1992, p. 48).

Para compreender as características dos povos não-ocidentais o filósofo Panikkar fala em termos de “ antropocêntrico” e “ cosmocêntrico”. Estes termos mostram que o homem ocidental se coloca no centro do universo ao empreender a aventura do individualismo inspirado em Prometeu. Ele tem uma concepção de vida linear e não cíclica, sente necessidade de conquistar a natureza e outros seres humanos ao invés de cultivar a harmonia com o meio ambiente. Prioriza o fazer e o ter, ao invés de ressaltar o ser.

Os modelos hindu, budista, animista possuem uma percepção do real como não-dualidade. O mundo ocidental tende a reduzir o mundo a uma colecção de objectos a serem dominados. O mundo oriental vê o mundo como um organismo do qual é parte integrante. Não se preocupa tanto com o futuro mas com o passado ou, então, com o presente profundo. “No subdesenvolvimento” não existe a “ angústia do futuro” o que provoca tanto nervosismo ao “ agente de desenvolvimento” ocidental (Verhelst, 1992, p. 48). Daqui o tempo indiferenciado aparecer como um denominador comum nos desempenhos que caracterizam a vida dos dirigentes e empresários moçambicanos, principalmente os de origem *bantu*.

5.7 Síntese reflexiva

Para finalizar, importa destacar que existem enormes diferenças nos parâmetros colocados pela teoria organizacional proveniente dos países desenvolvidos, já que os trabalhadores e dirigentes que detêm o poder em Moçambique não possuem as bases culturais e de racionalidade instrumental do Ocidente. As suas habilidades, finalidades e missões para com a sociedade, não podem ser avaliadas pelos parâmetros racionalistas da teoria

organizacional, de base funcionalista-estruturalista, já que a sua cosmovisão é abrangente, holística, não se separa em arenas isoladas.

O tempo linear, continua tendo uma relevância pequena em qualquer uma das actividades: administrativas, sociais, religiosas ou familiares dos trabalhadores e dirigentes. A maior relevância incide no marco de orientação segundo o tempo circular, a partir do qual continua a estar ligado, e pelo qual, ele orienta a sua vida e o seu trabalho. O tempo indiferenciado, cujo papel continua sendo dominante - na vida dos dirigentes e dos trabalhadores em geral - e aquele que é inerente ao seu posicionamento na vida.

A cosmovisão africana, a sua percepção religiosa da realidade, se operacionaliza sempre com conceitos abertos polivalentes e polioculares. Os modelos capitalista ocidental e o de planeamento centralizado de cariz socialista, de desenvolvimento social e económico, aplicados em Moçambique até ao momento actual, não resolveram problemas de fome, seca e epidemias cíclicas.

Os dirigentes empresariais enfrentam o compromisso da construção do estado - nação e de uma economia moderna com base nos modelos de ajustamento estrutural impostos pelas instituições doadoras e credoras²⁸. Estas importações são condição básica para que os investimentos e donativos cheguem ao país e resolvam os problemas imediatos ou os mais nevrálgicos como os resultantes de uma guerra civil, cujo acordo de paz se realizou em 1992. As diferentes instituições envolvidas não têm uma acção coordenada, no sentido de criar as bases para o tão desejado *desenvolvimento*, que continua sendo objecto de discursos bem intencionados frequentemente acompanhadas de diferentes e variadas metáforas.

O papel das redes de segurança alimentar vão sendo criados, na sombra e em paralelo, visando defender o grupo familiar contra as intempéries, e que é alargado ao grupo clânico ou da mesma linhagem até ao Estado, obedecendo a uma lógica de sobrevivência sempre presente na sociedade moçambicana.

A era de globalização vivida na actualidade parece conduzir os países africanos ao prosseguimento de um papel subalterno face às ex-metrópoles capitalistas. Eles continuam controlando, nesta etapa, por meio dos juros da dívida externa que dificilmente algum dia será paga!

Aos dirigentes e trabalhadores resta o desenho de caminhos, tendentes a encontrar equilíbrios possíveis entre a modernização e a tradição que se tornem compatíveis com a

²⁸Desde as instituições de Bretton Woods (FMI, BM), das economias dos países ocidentais credoras e de ajuda financeira multilateral (Itália, França, Inglaterra, etc) e/ou bilateral (Rússia), ao papel das dezenas de ONG(s).

satisfação das necessidades, dos diferentes grupos étnicos, que constituem o projecto de construção da nação moçambicana.

Portanto, aquilo a que se procura dar resposta, diz respeito à forma como os dirigentes e todos os outros membros das empresas vão enfrentar o desafio de modernizar o país, dentro do seu tempo circular ou indiferenciado, de acordo com as suas características sócio-culturais e tendo provado que a aplicação de modelos e desempenhos ocidentais, até hoje não conseguiram resolver os problemas da fome, da doença, e enfrentar as catástrofes naturais com um mínimo de segurança para a sociedade moçambicana.

Esta preocupação está na mesma linha de pensamento de Fuentes (1990), e que reflecte a preocupação dos cientistas sociais dos países periféricos:

Tanto o capitalismo quanto o socialismo (...) mostraram-se incapazes de arrancar a maioria de nosso povo da miséria (...) Portanto, a questão cultural que se coloca é a seguinte: Há alguma outra solução, uma solução propriamente nossa? Será que não possuímos tradição, imaginação e reservas intelectuais e organizacionais para elaborar nossos próprios modelos de desenvolvimento, consentâneos com a verdade do que fomos, do que somos e do que queremos ser, e responsáveis diante das sociedades civis que se desgastam na base e na periferia? (Fuentes, 1990, p. 74).

CAPÍTULO 6 METODOLOGIA

É sempre mais racional, em um trabalho científico, mergulhar naquilo que temos diante de nós, nos objectos que se oferecem por si mesmos à nossa pesquisa. Se o fizermos com seriedade, sem ideias pré-concebidas, sem expectativas exageradas, e se tivermos sorte, pode acontecer que, graças aos elos que ligam tudo a tudo, o pequeno ao grande, o trabalho que começamos sem nenhuma pretensão abra caminho ao estudo de grandes problemas (Freud, 1989 p. 17).

6.1 À GUIA DE INTRODUÇÃO

Uma série de questionamentos face aos inúmeros problemas enfrentados no quotidiano, levaram a autora a tomar a atitude de estudar e realizar um trabalho que lhe permitisse reflectir de forma mais organizada e sistematizada sobre aquilo que constituiu parte da sua vida profissional. O envolvimento na realização de múltiplas tarefas na educação e nas empresas pareceu ser um bom porto de partida para abordar as questões teórico-metodológicas relacionadas com tal empreendimento. Este exigiu uma elaboração das ferramentas mais adequadas, na tentativa de compreender alguns dos significados e representações do imaginário dos trabalhadores, e dirigentes moçambicanos a partir dos quais orientam suas acções e relações no trabalho.

Por isso, considera-se que Freud frisou bem a importância de se fazer pesquisa sobre aquilo que é mais familiar e que faz parte dos questionamentos internos de cada pesquisador.

Portanto, uma tentativa de buscar-se uma maior compreensão, por meio da descoberta de valores e crenças que se vão revelando nas diferentes esferas da vida social e que de forma gradual vão aflorando nos desempenhos, nas atitudes dos protagonistas a estudar. Dessa forma torna-se possível, desenvolver uma compreensão mais lata da vida no trabalho e as suas implicações nos relacionamentos sociais e nas identidades sociais, de mudanças tecnológicas repentinas que surgem e levam de roldão uma comunidade.

6.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pretensão de realizar uma observação directa, o que implica um completo comprometimento na tarefa de compreender. O etnógrafo faz parte da situação tendo em vista colocar-se na mesma situação dos sujeitos envolvidos, durante o tempo requerido pela pesquisa, isto exige um grande desgaste emocional. Ao emergir na situação da realidade dos outros, o etnógrafo, depois disso, não é mais o mesmo, segundo relata Sanday (1983).

A vivência dessa imersão total na realidade a estudar levou a que numa primeira fase, a autora sentisse uma certa desorientação e levasse um determinado tempo para que ficasse mais ajustada à nova realidade circundante. Uma outra questão é o choque cultural, entre mundos tão cheios de contrastes, que é produzido na identificação na situação de pesquisa e, em simultâneo, há uma necessidade de criar *um certo afastamento do processo a ser estudado*, isto foram situações vivenciadas pela autora e que aparecem realçados por diferentes autores consultados, como Sanday, 1983; Da Matta, 1987; Marshall & Rossman, 1999.

Foi também singularmente intensa a sensação gerada pela situação em que a pesquisadora de campo teve que aprender a lidar com a situação de usar-se a si própria como o principal e real instrumento de observação, selecção, coordenação e interpretação. Segundo Sanday (1983) a etnografia, depende largamente da habilidade treinada do pesquisador de responder- e respeitar essa resposta- como um todo durante a pesquisa e nos momentos de reflexão, de dúvidas e de angústias ao longo do percurso constituído pela escrita.

6.2.1 Construindo o desenho da pesquisa

Marshall & Rossman (1999, p. 57) assinalam pontos fortes da metodologia qualitativa para os seguintes tipos de pesquisa:

- pesquisa sobre fenómenos pouco conhecidos ou sistemas inovativos;
- pesquisa que pretende explorar o *onde e o porquê* de políticas e para a qual o conhecimento local e prática são fundamentais;
- pesquisa que pretende um estudo do informal, ligações não estruturadas e processos nas organizações;
- pesquisas para as quais não foram ainda identificadas as variáveis mais relevantes.

A proposta da metodologia de pesquisa, aqui apresentada, tem em vista uma descrição do desenho da pesquisa no Corredor de Maputo. Os principais pontos que vão ser considerados no *desenho da pesquisa* são:

- aspectos do estudo etnográfico e o papel do pesquisador;
- a pesquisa qualitativa, principais estratégias e justificativa da pesquisa;
- o local e a selecção das amostras;
- método de coleta de dados e as limitações existentes.

6.2.2 Aspectos a considerar no estudo etnográfico e o papel do pesquisador

Agora pretende-se destacar os cuidados a ter na tentativa de conhecer os grupos a pesquisar e de como o pesquisador deve conduzir a sua inserção em espaços desconhecidos. Num primeiro momento lhe serão completamente estranhos e posteriormente se tornarão mais familiares e durante este período qual o aproveitamento que deve ser feito destas situações que irão ser vividas no trabalho de campo.

Na visão de Cavedon (1999) reportando-se a Geertz (1978) o termo etnografia não é o trabalho de campo, mas o que é escrito sobre o trabalho de campo. Sendo que o processo de partida até atingir a etapa de construção do texto é uma estrada pontuada por dificuldades e onde devem ser seguidos procedimentos para evitar complicações futuras principalmente aquelas ligadas com a construção do texto etnográfico. Assim vão-se assinalar algumas recomendações realizadas por alguns autores da área.

Segundo Cavedon (1999) com fundamentação em Malinowski (1978) uma das técnicas consideradas importantes e adequadas para a coleta de dados em profundidade, é a pesquisa participante. Esta teve como seu expoente máximo, o trabalho de pesquisa realizado por Malinowski em inúmeros trabalhos realizados por ele ao longo da vida.

Ao tentar-se realizar uma observação participante deve-se perceber que se trata de uma entrada em profundidade numa outra cultura e é através disto que o pesquisador poderá entender minimamente os pressupostos, as regras, as tensões, os jogos de poder aí existentes e que devem ser apreendidas, para que possa estar em condições de relatar o que se viu e ser portador fiel dos relatos dos seus informantes.

Uma outra questão considerada importante por Cavedon (1999) e que são destacados por Malinowski (1978), é da existência de fenómenos denominados de *imponderáveis da vida real*. É aconselhado que o seu registo seja feito ao longo do tempo e acompanhando a pesquisa à medida que a mesma vai sendo desenvolvida no próprio terreno. Onde serão anotados para além dos sentimentos do pesquisador, as formas de expressão dos grupos em

estudo, devem também anotar-se as primeiras impressões do pesquisador e formas de actuação e reacções dos inquiridos, durante o trabalho de campo.

Este tipo de cuidado foi tido pela autora que fazia o registo, quer das anomalias, quer das primeiras impressões e atitudes dos entrevistados, no início e no final de cada entrevista.

Vale recordar que por isto foi possível detectar e anotar desconfianças latentes entre o dirigente institucional responsável pela *interface* com os empresários da construção. As desconfianças políticas de um dos sindicalistas face às críticas à sua actuação durante os conflitos nas obras, a discriminação dos *boers*, o medo do *IRE manager* (Gerente de Relações Industriais) da LSE (empresa gestora do canteiro de obras da Mozal) sobre os conteúdos que pudessem vir a ser revelados pelos trabalhadores.

Foi tão notória a atitude de controle levada a cabo pelo *IRE Manager* que nos dias das entrevistas com os trabalhadores apareceu inoportunamente, por três vezes, dando recadinhos aparentemente desnecessários e também a interrupção das entrevistas realizada no final de três horas de gravação, em que veio pedir o uso da sala para uma reunião de urgência!

As demoras para conseguir entrar na Mozal e as desconfianças em relação à autora bem como os constrangimentos a que mesma foi submetida, quando as chefias da LSE mostraram intenções de lhe censurar as fitas gravadas e queriam que apresentasse relatórios digitados das falas dos protagonistas.

As duas visões recolhidas durante o trabalho de campo vão ser importantes e usadas paralelamente. Contudo, não se devem misturar as duas falas, a dos informantes e a do pesquisador, de tal forma que o *ênico* (categorias dos informantes) e o *ético* (categorias do pesquisador) não se possam confundir. Isto procura evitar que a visão do pesquisador se torne preponderante e anule o discurso do informante e seja feita a análise de uma outra cultura mediante os pressupostos de análise do pesquisador, como é ressaltado por Cavedon (1999).

Esta situação foi vivida pela autora, a quem os trabalhadores pediram que fosse mediadora das suas reclamações junto do empresariado da Construção Civil, do governo e do sindicato da categoria. Ao longo do texto aparecem várias vezes essas expectativas manifestadas no relato dos protagonistas. No final das entrevistas a pesquisadora teve o cuidado de afirmar que o seu poder era extremamente limitado, mas que seria portadora de

algumas das preocupações expostas pelos trabalhadores.

6.2.3 A pesquisa qualitativa, principais estratégias e justificativa da pesquisa

Marshall & Rossman (1999) propõem três tipos de pesquisa qualitativa associadas a algumas estratégias consideradas mais adequadas na coleta de dados. Assim, de acordo com as autoras, destacam-se alguns dos tipos classificados como importantes:

Quadro 4. Tipos de pesquisa qualitativa e estratégias

Tipos	Estratégia	Foco do inquérito ou unidade de análise
Experiência de vida individual	Entrevista em profundidade	Indivíduos
Sociedade e cultura	Estudo de caso	Grupos ou organizações
Linguagem e comunicação	Microanálises	Eventos discursivos e interações

Fonte: tradução da autora com base em Marshall & Rossman. *Designing qualitative research*. London: Sage publications, 1999, p.61.

Na tradição das pesquisas qualitativas aparecem várias *nuanças* que podem ser categorizadas nas que focalizam: (a) *experiência de vida individual* (b) a *sociedade e cultura*, e (c) *linguagem e comunicação*. Uma questão comum a todas as pesquisas, é o foco no significado expresso pelas pessoas, acerca de alguns aspectos da sua vida ou a procura de uma profunda compreensão da experiência de vida dos participantes. Isto, está de acordo com a proposição de que no estudo da experiência humana é essencial conhecer como as pessoas definem as suas situações de vida.

a) A estratégia global

O estudo focando *experiência individual* refere-se à *entrevista em profundidade*, embora possa ser suplementada com a escrita de jornal pelos participantes, durante a pesquisa, ou noutras formas de coleta de dados; a primeira estratégia é a captura do profundo

significado das experiências fornecidas, pelas próprias palavras dos participantes. Os estudos focando a sociedade e cultura, quer seja um grupo, um programa ou uma organização adotam em geral a forma de *estudos de caso*. As pesquisas envolvendo linguagem e comunicação envolvem tipicamente microanálises através dos eventos discursivos e das interações filmadas, observadas e analisadas com extrema acuidade.

As distinções entre as três estratégias reside num *continuum* desde a complexidade do desenho até ao grau de interação estreita entre o pesquisador e participantes. A entrevista em profundidade, possui um elegante desenho que reside num método singular e primário de obtenção de dados. A *microanálise* frequentemente demora-se mais nas complexidades do contexto do que nas entrevistas em profundidade, residindo em algumas formas de observação muitas vezes completadas pelas entrevistas. O estudo de caso é a estratégia mais complexa, pode consistir em vários métodos- entrevista, observação, análise de documentos e, por vezes, *survey*. Seguindo a mesma lógica, a estratégia de entrevista obriga a interações pessoais entre entrevistador e entrevistado, muitas vezes por longos períodos de tempo. Com o seu foco na observação, a *microanálise* tende a colocar-se no meio de um *continuum* (vide quadro abaixo).

Quadro 5. Complexidade do desenho e interação

Entrevista em profundidade	Microanálise	Estudo de caso
Simple	← complexidade do desenho →	Complexo
Grande proximidade	← Grau de interação →	difuso

Fonte: tradução da autora com base em Marshall & Rossman. *Designing qualitative research*. London: Sage publications, 1999 p.62.

A estratégia é como um mapa que guia a acção, ou um plano global de obtenção da exploração sistemática do fenómeno em estudo, os métodos de pesquisa são as ferramentas específicas para conduzirem a exploração do estudo.

Os modelos que fundamentam as estratégias globais escolhidas passam pela escolha do foco adequado ao estudo e isso é que vai desenvolver as fronteiras entre as estratégias.

Ao desenvolver a estratégia global para o estudo, o pesquisador necessita antecipar alguns referenciais éticos bem como a *adequação da informação e eficiência do estudo*. A questão da eficiência relaciona-se ao plano de estudo desenhado e à sua adequação às restrições de tempo, dinheiro, acesso e custo dos participantes e do pesquisador.

Na fase preliminar ao estudo pretendido devem ser colocadas algumas considerações éticas, como:

- Será que a proposta de estratégia viola a privacidade ou altera o quotidiano dos

entrevistados?

- Será que põe em risco a vida ou o emprego dos participantes do estudo?
- Será que o estudo vai violar os direitos humanos em alguma forma?

Nesta fase, após uma conversa informal foi feita a apresentação pela autora dos objectivos das entrevistas junto dos trabalhadores. Após o diálogo travado ficou acordado o uso de códigos alfanuméricos para identificar as falas dos entrevistados, já que todos eles manifestaram uma série de receios e medo pelas eventuais consequências na sua vida profissional de alguns aspectos de suas narrativas. O mesmo não aconteceu junto de uma grande parte dos empresários. Os dirigentes estatais não mostraram qualquer interesse em manterem-se incógnitos já que é muito fácil saber a sua identidade. Mas a opção escolhida foi salvaguardar e manter o sigilo, criando-se um código para todos os entrevistados.

b) Decisões acerca da estratégia

De acordo com os autores consultados, embora a estratégia de *estudo de caso*, esteja indicada para a *unidade de análise que são grupos* interligados por relações de trabalho, optou-se por fazer um estudo amostral com a utilização de entrevistas em profundidade junto dos dirigentes, empresários, dirigentes institucionais, e grupos de trabalhadores das obras. Assim, foram utilizadas: entrevistas, observação empírica e análise de documentos.

A escolha do *plano ontológico* do tempo de trabalho circular pareceu ser o mais apropriado, na medida em que se pretendia identificar os significados e particularidades do tempo circular, valores e crenças partilhadas pelos protagonistas. Contudo, na negociação das diferenças, nas relações de trabalho, usou-se o apoio e embasamento das pesquisas com base nos estudos críticos e dos estudos sobre transgressão das regras, em que se pretendia fazer uma exploração do tipo de ocorrências que podiam facilitar o conflito e alteração na pretendida “ordem” funcional (*vide* os itens 2.4.1 e 2.4.2).

Ao escolher-se um estudo amostral procurou-se averiguar as consequências do mesmo, no tamanho da amostra e na profundidade das entrevistas. A propósito disto, Marshall & Rossman (1999) afirmam que mesmo em alguns estudos de caso, justifica-se o uso de entrevistas em profundidade, centradas num número muito pequeno de indivíduos.

Durante a defesa do Projecto de Tese, em 17 de dezembro de 1999, a autora recebeu como sugestão dos membros da banca, a utilização de entrevistas em profundidade, até que o ponto de saturação fosse atingido. Portanto, no momento em que as respostas dos

entrevistados se tornem extremamente repetitivas, suspende-se as entrevistas, sem que haja a preocupação num número predeterminado do tamanho da amostra. A autora recebeu a sugestão de acompanhar alguns dos grupos entrevistados nos lugares de residência e em algumas das cerimónias, o que foi feito em várias ocasiões (vide ponto 6.2.5, 7.4, e 7.5).

Na pesquisa de campo foi constatada a situação de saturação, as pessoas foram repetindo-se a partir de certa altura e então considerou-se suficiente o acompanhamento do trabalho e observação de 20 trabalhadores. Em relação aos pequenos empresários verificou-se uma acentuada tendência de se repetirem e no final de 11 inquiridos a saturação já estava instalada. O acesso aos dirigentes institucionais foi tremendamente dificultado pela sua vida repleta de reuniões e saídas para o estrangeiro e de certa forma percebeu-se também a sua inacessibilidade para fins de pesquisa. Os sindicalistas foram muito acessíveis, prestáveis, francos e interessados em colocar os problemas vividos no projecto do Corredor abertamente.

6.2.4 O local e a selecção de uma amostra

Um local de estudo realístico é segundo Marshall & Rossman (1999) aquele onde:

- a entrada é possível;
- existe uma alta probabilidade de um conjunto de coisas relevantes estarem presentes, como: processos, pessoas, programas, interacções, e estruturas de interesse;
- o pesquisador é capaz de criar de construir relações construtivas com os participantes no estudo; e
- a qualidade dos dados e credibilidade estão razoavelmente assegurados.

Uma vez conseguido o local, foi necessário tomar decisões sobre o tipo de amostras dentro da população existente e no lugar escolhido. A autora procurou dois tipos de amostra: uma amostra constituída por participantes no canteiro de obras a 30 Km de Maputo nos Bairros de Belwluane e Magoanine, e o *site* ou o local de construção da fábrica de alumínio-Mozal. Todos os trabalhadores vivem em bairros suburbanos da Matola e Maputo (Zimpeto, Hulene, Polana Caniço, Bairro dos Pescadores na Costa do Sol, Benfica, Chiquelene, Mafalala). A outra amostra pretendida era a de um grupo que trabalhasse na rodovia em construção, perto da fronteira com a África do Sul, mais ligado ao ambiente rural. Neste local a autora não obteve permissão durante os seis meses em que fez a pesquisa de campo, limitou-se a fazer uma observação empírica e algumas perguntas curtas nas vezes em que esteve nesses locais.

Numa outra ocasião, obteve a confirmação das condições já observadas junto destes

trabalhadores, através da narrativa do sindicalista da província de Maputo (S 02). Os entrevistados foram seleccionados com base em aceitação voluntária, após convite e a permissão dos dirigentes. Deste modo, após aquiescência dos grupos de trabalhadores, de empresários nacionais e estrangeiros que mostraram interesse em participar nesta pesquisa procurou-se, dentro do possível, participar no ambiente de trabalho, de lazer da vida familiar e em cerimónias ocorridas no período da pesquisa de campo e que apoiaram num aprofundamento do conhecimento dos protagonistas envolvidos e nas questões propostas nos objectivos da pesquisa e que aparecem consubstanciados no roteiro semi-estruturado das entrevistas.

6.3 A METODOLOGIA DESTA PESQUISA

Neste estudo pretendeu-se usar a pesquisa etnográfica numa análise, a partir de duas etapas diferentes mas complementares. Numa primeira fase foram utilizados meios de informação secundários como jornais, revistas, literatura, que foi realizada mediante o levantamento do maior número possível de livros e artigos, sobre a temática, publicados em língua inglesa, francesa, espanhola e portuguesa, disponíveis nas bibliotecas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais, do Centro de Estudos Afro-Asiáticos da Universidade Cândido Mendes no Rio de Janeiro, da Biblioteca de Estudo afro-asiáticos na Universidade Federal da Bahia, Arquivo histórico de Moçambique, Biblioteca da Napier University, Edinburgh, por ocasião do 17º *Standing Conference on Organisational Symbolism*, de 6 a 11 de julho de 1999. Uma visita de estudo ao Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e de Empresa, da Universidade Técnica de Lisboa, durante 25 dias no mês de julho de 1999. Aí, foram contactados pesquisadores e consultadas fontes documentais relevantes, em pesquisa africana de países de expressão portuguesa.

Além disso, procurou-se sempre que possível consultar professores especialistas neste campo de estudo, não só do Brasil, mas também do Canadá, Lisboa, Maputo e Joanesburgo.

Na segunda etapa, referente ao trabalho de campo, observou-se o processo de trabalho e de forma gradual foram realizadas, entrevistas, nos próprios locais onde se desenvolvem os relacionamentos, pois é nesse espaço que ocorrem os episódios de rotina, originam-se as tensões, os conflitos e são vividos os dilemas. Uma parte desses relacionamentos é originado na forma e significados diferenciados da ocupação do tempo de trabalho pelas chefias *versus* trabalhadores. É também aí, que são estabelecidas as “regras do jogo”, onde ocorrem as negociações, se delimitam as fronteiras de cada um dos grupos e se fazem sentir, as relações

de trabalho e poder, presentes no quotidiano, onde interagem os distintos grupos de trabalhadores.

Assim, a análise teve como foco episódios, rotinas que envolvem percepções diferenciadas, as estratégias usadas e tentativas de ultrapassar tensões ou dilemas que estão permeando os relacionamentos no *Corredor de Maputo*.

Cabe contudo lembrar que de acordo com a proposta teórica, procurou-se fazer uma exploração interdisciplinar das crenças, mitos, categorias sócio-culturais mais relevantes na vida dos trabalhadores, em razão da sua cosmovisão de homens africanos, como foi exposto nas narrativas de Junod (1996), Geffray (1987), e Feliciano (1998).

Deste modo, no canteiro de obras constatou-se que a categoria tempo circular ou indiferenciado mostra efectivamente que o trabalho formal é vivido de acordo com a subjectividade dos seus participantes, com uma multiplicidade de significados e de configurações sempre variáveis, como é revelado nos relatos obtidos durante as entrevistas e que vem corroborar os estudos já realizados sobre tempo de trabalho por Hassard (1996), Gasparini (1996) e Kandem, (1996).

Depois deste levantamento, procurou-se se obter referências analíticas necessárias à compreensão do modo como se configura a problemática *da circularidade do tempo* e os valores em relação ao tempo de trabalho, particularmente no caso moçambicano.

O material foi então reorganizado e analisado em função das categorias encontradas visando estabelecer relações ou vínculos que possam explicar as ocorrências nos espaços de interacção e de poder entre os grupos envolvidos. Neste processo pretendeu-se trabalhar com as contribuições dos conhecimentos conceituais construídos nas áreas administrativas, antropológicas, históricas, económicas. Pretendeu-se fazer um alerta sobre a necessidade de olhar com maior acuidade as *dimensões esquecidas* dos homens nas organizações (Chanlat, 1996), atendendo às contribuições dos trabalhos das disciplinas de psicologia, sociologia e antropologia cultural que representam ricas fontes de compreensão dos seres humanos e dos grupos e que podem ser incorporadas à teoria organizacional. Atendendo às potencialidades oferecidas pelo conhecimento e conceitos das diferentes disciplinas, na construção dum corpo teórico que faça um subsídio coerente deste e de outros estudos sobre questões da gestão da força de trabalho e das relações de trabalho em Moçambique.

A proposta elaborada foi a de desenvolver um estudo qualitativo no *Corredor de Maputo* através da construção de uma narrativa etnográfica com a participação de três grupos de protagonistas, tentando avaliar como é gerido o tempo de trabalho, estratégias, formação e qualificação da força de trabalho, a negociação das diferenças permitida pelas relações de

poder, perspectivas presentes e futuras duma obra de modernização como o Corredor para os protagonistas envolvidos:

- trabalhadores temporários de canteiro de obras;
- empresários e dirigentes institucionais moçambicanos;
- empresários estrangeiros.

No final de cada dia de entrevistas tentou-se transcrever e digitar as narrativas e constatar algumas omissões e insuficiências tendentes a evitar repetição de erros ou omissões que eventualmente pudessem ser detectados no decorrer de cada uma das entrevistas. A realização das entrevistas decorreu desde a primeira semana de março até finais de julho de 2000. Foram realizadas entrevistas individuais e outras em grupos de dois ou três protagonistas sempre que fosse manifestada essa opção pelos sujeitos da pesquisa. Foram realizadas cerca de 30 horas de entrevistas e digitadas 240 páginas de narrativas. Assistimos a vários rituais, passando pela inauguração dos bairros até visitas a quatro bairros onde foram realizados vários encontros sobre diferentes temas: os cuidados com a malária, prevenção da AIDS, a realização de *mhambas*, uma cerimónia de *lovolo*, encontros com os responsáveis pela integração dos desalojados nos novos bairros.

6.4 Entrevistas com os empresários

Foram entrevistados 11 empresários sendo sete deles dirigentes de empresas de Construção Civil de diferentes tamanhos, habilitação e capacidades. Os três restantes não exercem actividades de forma directa na Construção Civil. Contudo, representam perfis diferenciados e representativos do empresariado nacional, tendo todos em comum a experiência de direcção no aparelho de Estado. Um deles é o fundador de uma *holding* que abarca várias áreas de actuação, e que tem uma filosofia de obtenção de experiência de gestão em áreas novas através da associação *joint ventures*, dedicando-se também ao ramo imobiliário e à indústria de materiais de Construção Civil. O segundo empresário é prestador de serviços de despachante oficial de importação e exportação, abrangendo praticamente todas as áreas dos distintos sectores económicos. O terceiro, tem vivido de consultoria em engenharia e principalmente de concessões obtidas para extracção predatória de recursos marinhos e outros por conta de terceiros, não adquirindo com as últimas actividades qualquer habilidade ou experiência de gestão.

Em relação às obras do Corredor de Desenvolvimento de Maputo, foram entrevistados três dirigentes institucionais envolvidos nos grandes projectos: responsáveis do Ministérios de

Indústria e Comércio; do Ministério do Trabalho; da Universidade Eduardo Mondlane, responsável pela *interface* das Faculdade de Engenharia, o projecto Mozal e o apoio técnico aos empreiteiros moçambicanos. Foram entrevistados três dirigentes estrangeiros da LSE, empresa gestora do projecto de canteiro de obras da fábrica de fundição de alumínio, Mozal. Foi inquirido também o Presidente da Associação de empreiteiros de Construção Civil de Moçambique – EMPREMO, que também é um dos pequenos empresários com um papel bastante activo, mas secundário, neste projecto.

Foi analisado, com bastante interesse, o papel da negociação realizada durante os últimos 30 meses, pelos sindicatos ,durante as inúmeras ocorrências ligadas ao diálogo das diferenças, como: os Acordos Colectivos de Trabalho, as greves, a renegociação do não cumprimento do que foi acordado, além de inúmeros conflitos protagonizados entre trabalhadores e dirigentes de Relações Industriais, desde o início das obras do Corredor de Desenvolvimento de Maputo.

As entrevistas junto dos empresários estrangeiros e empresários nacionais, basearam-se em assuntos que visaram perseguir os objectivos definidos e as questões mais pertinentes, relativas às relações entre os protagonistas da organização, o ambiente institucional, cultural e técnico envolvido no projecto. Deste modo, foram ouvidos relatos embasados na memória dos protagonistas, colocadas questões consideradas mais pertinentes sobre o trabalho que pareceram ser adequadas a um conhecimento, a *posteriori*, dos episódios e problemas mais representativos no ambiente circundante.

As entrevistas junto dos empresários estrangeiros, dirigentes estatais e empresários nacionais, seguiu um roteiro semi-estruturado, onde foi respeitada a liberdade de expressão do entrevistado, de apresentar seus testemunhos, como lhes aprouvesse. Isto pareceu ser o mais adequado aos relatos daqueles que viveram de perto, o que foi acontecendo ao longo do tempo, na gestão dum projecto com a magnitude do Corredor de Desenvolvimento de Maputo. Seguem-se, em linhas gerais, os temas abordados pelos entrevistados.

1. Evolução e génese do empresariado moçambicano na Construção Civil. O papel deste empresariado no Corredor, relações de trabalho e perspectivas futuras.
2. Tipo de qualificação existente, as principais dificuldades no terreno. Como é que a tecnologia que está sendo utilizada pode apoiar a formação e qualificação da força de trabalho?
3. Que políticas de Recursos Humanos dão sustentação ao projecto como um todo e que tipo de planeamento pode ser viabilizado, a médio prazo, tendente a realizar um

aproveitamento da experiência adquirida pelos trabalhadores temporários que trabalharam no projecto?

4. Obras do corredor, ambiente, relações de trabalho, desafios colocados e o desenvolvimento da região.
5. Como são administradas as estratégias levadas a cabo pelos operários dos canteiros de obras visando melhor controle e autonomia do próprio trabalho?

6.5 A ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE PESQUISA E PRINCIPAIS LIMITAÇÕES

As entrevistas realizadas com os trabalhadores seguiram um roteiro semi - estruturado, onde tentou-se conhecer o tipo de crenças e valores geradores do imaginário étnico, os rituais mais praticados, como esses valores e crenças são sintonizados com as actividades reelaboradas no tempo de trabalho indiferenciado e de vida, o percurso sócio-profissional, a formação profissional, a negociação das diferenças no espaço de trabalho e outras questões que aparecem nos discursos e narrativas dos trabalhadores. Dada a enorme relevância do *chibalo* imposto no tempo colonial aos trabalhadores pretende-se conhecer como estaria na sua memória as histórias vividas pelos seus antepassados no trabalho dentro e for a de Moçambique.

Deste modo, constituíram-se como tópicos de entrevistas, os assuntos seguintes:

1. Trabalho forçado nos antepassados da família e o papel da memória.
2. Significado das práticas do *lovolo* e poligamia na vida actual dos trabalhadores.
3. Lugar ocupado pelo tempo de trabalho, entre outros tempos de vida (no trabalho, na família, nas actividades de lazer, religião, etc.).
4. Papel dos rituais aos antepassados.
5. A experiência sócio-profissional vivida, a formação profissional, os contratos no estrangeiro e a vida no trabalho actual.
6. Os *milandos* (problemas) ou situações que facilitam o conflito entre dirigentes e subordinados

As entrevistas realizadas com os trabalhadores do canteiro de obras visavam dar uma atenção especial à categoria tempo de trabalho circular ou indiferenciado e descobrir o tipo de estratégias usadas pelos distintos grupos em presença. Em simultâneo, pretendeu-se averiguar também como o controle e disciplina impostos, dentro dos ritmos e intensidades da tradição de trabalho industrial, poderiam estar alterando as concepções dos protagonistas, sobre o tempo social e o tempo de trabalho em particular. No entanto, em decorrência da reestruturação produtiva em curso no país, os postos de trabalho estão sendo reduzidos e o desemprego atinge marcas de 50% da força de trabalho activa. Então, de forma paradoxal, embora no projecto os ritmos e intensidades pretendam ser os do tempo linear, os trabalhadores continuam a tradição de regime de contratos de curta duração, o que os devolve ao tempo social da comunidade africana, onde persiste e se vai consolidando o regime de trabalho temporário e precário. Deste modo, os trabalhadores irão mantendo e dirigindo sua vida dentro do tempo indiferenciado. Por isso, os outros tempos sociais de vida são vivenciados em múltiplas práticas, onde aparecem encadeados os projectos de vida, as alegrias, os temores, as conquistas, os fracassos, os dilemas, mediados pelos rituais, símbolos, em estreita sintonia com os valores e crenças que conduzem a vida de cada um dos protagonistas no interior do seu grupo comunitário.

Nesta pesquisa, obedeceu-se à necessidade de um conhecimento aprofundado do percurso sócio-profissional de trabalhadores e empresários, onde pudessem ser visualizados os perfis destes protagonistas na actualidade. Procurou-se observar as estratégias mais utilizadas durante a jornada de trabalho, tendo em vista a conquista de espaços de autonomia nas actividades, as causas dos *milandos* (problemas) e como é realizada a negociação dos conflitos.

Em suma, foi possível uma actualização do tipo de valores e crenças mais comuns na vida dos trabalhadores e uma observação empírica sobre os tempos vividos que possibilitou conhecer alguns dos significados atribuídos ao tempo de trabalho, pelos trabalhadores do Corredor de Maputo neste projecto que se propõe ser um marco na modernização moçambicana. Portanto, a proposta era uma exploração interdisciplinar das crenças, mitos, categorias sócio-culturais mais relevantes na vida dos trabalhadores, em razão da sua cosmovisão de homens africanos. E como já foi reportado, a categoria tempo circular ou indiferenciado mostra que o trabalho formal é vivido de acordo com a subjectividade dos seus participantes, com uma multiplicidade de significados e de configurações sempre variáveis.

As limitações percebidas neste trabalho é a sua visão restrita, pontual e contextualizada a certas situações e vivências de pequenos grupos. Dentro das limitações impostas, as narrativas foram colhidas, em recortes temporais, em que se tentou fazer um

acompanhamento da actividade de trabalho e de vida de cada um dos grupos entrevistados. Ressaltam-se também algumas imprecisões, lapsos, e fugas a certas questões nas falas. Não se podem generalizar algumas das constatações. Contudo, vale realçar que existem certos aspectos fulcrais que foi possível confirmar pelo cruzamento feito entre os relatos dos diferentes grupos: trabalhadores, dirigentes, empresários e sindicalistas. A autora sente a necessidade de referir as dificuldades sentidas na escolha dos relatos mais representativos dos protagonistas e na sua posterior interpretação, em que teve de se cingir a uma parte muito pequena das falas dos sujeitos que foram ouvidos. Finalmente, importa assinalar os limites dum trabalho deste tipo em que se pretende atingir uma visão conjugada e multifacetada por meio da observação empírica, dos discursos, da leitura dos documentos e narrativas e tentar manter a veracidade dos relatos dos protagonistas.

Assim como é difícil captar toda a beleza das construções sociais da realidade, tornou-se um obstáculo intransponível passar ao papel as vidas constituídas por milhares de episódios significativos, destes grupos de trabalhadores extremamente sábios, generosos, combativos, sofridos e que heroicamente vão enfrentando os revezes da vida, reconstruindo o seu mundo, ligando a cada momento, os significados do simbólico, do ritualizado, do real e sobrenatural.

Onde o seu horizonte temporal está impregnado de novos significados, configurados em novos episódios sempre reinterpretados, em animadas discussões que caracterizam a vida comunitária dos africanos.

Portanto, os espaços de trabalho não são mais do que espaços de vida e como tal não importa diferenciar o tempo de trabalho do tempo de vida. As expressões do lúdico, do prazeroso, convivem lado a lado com a dor e o sofrimento. Uns e outros momentos se entrelaçam e convivem em harmonia, já que sem eles não existe vida.

6.7 Entrevistas nos Bairros (Belwluane e Magoanine) e na Mozal

As amostras escolhidas foram colectadas junto de grupos considerados como representativos, em diferentes locais do Corredor de Maputo: trabalhadores, dirigentes, representantes de instituições e associações, empresários nacionais e estrangeiros e que podemos distribuir pelos seguintes grupos inquiridos:

Quadro 6: Distribuição dos grupos entrevistados e siglas usadas

Grupos entrevistados e códigos alfanuméricos aplicados		
Trabalhadoras das obras dos bairros e Mozal	TR m (trabalhadora)	02
Trabalhadores das obras dos bairros e Mozal	TR (trabalhador)	18
Dirigentes estrangeiros	DEe (dirigente empresarial estrangeiro)	03
Empresários nacionais	DE (dirigente empresarial nacional)	11
Dirigentes institucionais	DI (dirigente institucional)	04
Sindicalistas	S	02

Fonte: elaborado pela autora do trabalho

Na primeira semana de março, foi visitado o bairro de Belwluane e foram entrevistados seis trabalhadores: dois mestres de obras de construção civil, um de 50 anos e outro de 27 anos, ambos fizeram cursos de nível médio de construção civil em Cuba (TR 01 e TR 20). Os três pedreiros de 25, 28 e 30 anos de idade (TR02, 03, 04) tinham cursado a 9ª série e uma jovem mulher trabalhadora de 21 anos (TRm 05) era a controladora do material de construção e possuía o curso técnico industrial inacabado. Estes quatro trabalhadores tinham trabalhado na Mozal, durante oito meses e disseram ter gostado bastante de lá ter trabalhado por que tinham condições de segurança e de trabalho adequadas (comida, transporte, saúde e prémios variados). Nesta obra do bairro só tinham o salário e mais nada. Todos os seis eram casados, falavam mais de três línguas, tinham pago *lovolo* ou estavam em processo de o fazer. Realizavam rituais aos mortos, gostavam de cantar durante o serviço, tinham o controle sobre o seu trabalho e “faziam as suas horas”. Estive a acompanhar o seu trabalho na construção, duma das etapas finais deste bairro de 80 casas. Assim, durante dois dias eles rebocavam as paredes das casas e montaram as tampas das latrinas. A jornada iniciava às 7:00 horas e terminava às 17:00, com uma hora de intervalo ao meio dia. O processo de trabalho era constituído por três fases distintas: os grupos das máquinas de fazer a massa em que misturava a água, o cimento e a areia. Quando ficava pronta era despejada em carrinhos de mão e levados por ajudantes até aos pedreiros que faziam o reboco das casas. Isto nas primeiras horas da manhã era feito velozmente para aproveitar o fresco.

Na parte da tarde, era feito o reboco das partes mais difíceis das casas, as esquinas das janelas, portas e rodapés. Nesta fase eram feitas masseiras mais pequenas junto das casas e os pedreiros davam instruções aos ajudantes sobre a mistura e quantidade necessária. O calor era intenso, a massa secava rápido e o ritmo e intensidade era muito menor que no período da manhã. Durante o trabalho, ocorriam em diferentes momentos cânticos tradicionais, anedotas, relatos engraçados e o “teatro amador” estava sempre presente. Onde era contando episódios dos chefes, das mulheres, das sogras, dos chapas (peruas), dos filhos, etc. Fizeram uma canção em honra da autora do trabalho: “Será que o sorriso dela vai trazer flores”/ “Será que ela vai trazer chuva”/ Será que ela vai trazer sorte “/ “Ela vai, ela vai, ela vai melhorar nossa vida”! Estes operários despendiam cerca de duas horas por dia, no transporte de chapa, desde Belwluane até aos bairros onde residiam, nos subúrbios de Maputo.

A autora foi ao bairro Zimpeto, a convite de um dos pedreiros para assistir a uma cerimónia de evocação dos antepassados, pelo irmão mais velho daquele, no domingo seguinte. Assim, no domingo, pelas 8:00 h da manhã chegou ao local do encontro que era o quintal da casa do irmão mais velho. A autora foi apresentada aos donos da casa e depois foi apertar a mão de mais ou menos 20 pessoas que estavam sentadas em círculo ao redor duma grande Mafurreira (árvore oleaginosa usada como árvore sagrada). No meio da manhã foi iniciada a evocação realizada pelo dono da casa, debaixo da Mafurreira, tendo a seu lado o curandeiro, vestido em trajes apropriados. Depois de enumerar vários nomes dos antepassados e pedir ajuda, contou o que estava ocorrendo na família, depois reservou comida e bebida junto da árvore. As mulheres entoaram vários cânticos e três delas dançaram um pouco. A seguir começaram as conversas em pequenos grupos, um grupo de adolescentes passou a servir os convidados. Comeu-se e bebeu-se. Alternava-se os comes e bebes com entoação de canções alusivas ao ato. No final da tarde, de repente fez-se silêncio e o curandeiro deu a benção geral e quis saber se os antepassados estavam satisfeitos. Depois disso todos os convidados regressaram a suas casas. Ao anoitecer, o casal que promoveu a cerimónia fez a conjunção carnal, depois disso tomaram banho e guardaram a água onde se haviam banhado, para regar os pontos cardeais que limitam o perímetro da sua casa. Depois voltaram para sua casa e dormiram até ao dia seguinte.

No bairro de Belwluane foi entrevistado o empreiteiro moçambicano responsável por esta obra, ele tem curso do Instituto Industrial de Construção e possui a empresa há cerca de 13 anos, tem 39 anos de idade (DE 08), é casado e tem dois filhos pequenos. Antes de ter a empresa foi funcionário público e membro do partido Frelimo. Este empresário foi muito prestativo e totalmente franco na entrevista, não escondeu as formas de tratamento feitas aos

seus trabalhadores. Ele pediu para ficar de fora do Acordo Colectivo de Trabalho-ACT para fazer a gestão do pessoal do seu jeito, isto é, não paga o salário estipulado no Corredor, não concede condições de trabalho nem de segurança aos trabalhadores (fardamento, transporte, alimentação, saúde, prémios, etc.). É o exemplo acabado do modo como o empresário moçambicano da construção civil trata os trabalhadores.

Na segunda semana de maio, foi visitado o bairro de Magoanine, onde foram construídas 700 habitações para os desalojados da rodovia que liga a fronteira da Moamba até Maputo. Neste bairro foi acompanhado um empresário moçambicano que tinha assumido a responsabilidade de fazer dois lotes de vinte casas. Este empresário tem o curso médio de construção e foi funcionário do Conselho executivo durante mais de uma década depois por razões de conflito de interesses, após conseguir o alvará, criou o seu próprio negócio há cerca de quinze anos. Actualmente trabalha com três dos seus filhos e tem cerca de doze empregados em regime permanente.

No bairro de Magoanine, foram entrevistados três carpinteiros e dois pedreiros (TR 15, 16, 17, 18,19) residentes nos bairros do Benfica e Hulene, as suas idades variavam de 25 a 30 anos. Todos tinham pago o *lovolo*, tinham mais do que uma mulher, eram protestantes Presbiterianos da Missão Suíça¹, faziam rituais de passagem dos filhos homens e faziam a evocação aos antepassados.

Nos dois dias em que foi acompanhado o trabalho, os pedreiros fizeram o reboco no interior do piso das casas e nos degraus das escadas. Os carpinteiros fizeram a colocação dos caixilhos e vidros nas janelas pela parte exterior das casas. A jornada começava às 7:00 horas e terminava às 17:00 horas. Durante a jornada cantavam, contavam casos da família e dos vizinhos e dançaram em diferentes momentos. Cantaram para a pesquisadora “Tiende Pamodzi” lembrando uma das canções mais cantadas no tempo da revolução socialista. Criticaram muito os patrões e sua incapacidade de terem uma postura de cumprimento dos encargos assumidos com os clientes e trabalhadores. Queixaram-se da falta de segurança nas obras, de cortarem vidro sem luvas de protecção. Os carpinteiros estiveram durante três meses na MOZAL e esclareceram que para lá os seus patrões tiveram que comprar fardamento completo senão não receberiam autorização de instalar os vidros nas janelas. Os trabalhadores gastaram mais ou menos três horas por dia para fazer o trajecto entre as suas residências e o trabalho.

¹ Os trabalhadores entrevistados nas amostras, são todos de origem étnica *bantu* e de raça negra. Neste caso professam esta religião cristã que por sinal é uma das mais antigas resultantes das campanhas missionárias da Missão Suíça no sul de Moçambique.

O patrão não apareceu lá durante os dois dias em que foi acompanhado o trabalho e o lazer do grupo. A autora foi entrevistar o patrão no seu escritório na Av. Acordos de Lusaka na cidade de Maputo, uma semana depois. Ele reconheceu que existiam muitos roubos. Entende que os operários deviam ganhar mais. Mas ele acrescentou que não vai tomar a iniciativa de mudar essa situação, talvez por receio do que os outros patrões pudessem pensar. Ele reconheceu que os trabalhadores são qualificados e bons de serviço e que trabalham bem sozinhos.

No bairro de Magoanine a autora assistiu a duas reuniões de entrega de grupos de casas construídas aos seus moradores. A cerimónia constou de um discurso do chefe do bairro, do secretário do partido, do representantes do Conselho Executivo da cidade de Maputo e dum responsável da empresa CMC di Ravena (a que ganhou a empreitada das 700 casas e que sub-empreitou alguns pequenos empresários locais para edificarem alguns lotes de casas).

Depois dos discursos alusivos ao ato, houve cantos e danças apresentadas por um grupo de mulheres do bairro. Depois disso, foi a vez de falarem os moradores das casas que apresentaram várias reclamações. Entre elas destacam-se o problema de transportes (eram obrigados a pegar dois chapas para o trabalho), a escola e o hospital ainda não estavam construídos e algumas das casas estavam muito longe das fontes públicas de água, apontaram também problemas da insegurança e roubos. Houve muita discussão, por cerca de duas horas, mas pareceu que os responsáveis não conseguiram dar solução aos problemas apresentados e aí alguns moradores ameaçaram os responsáveis se os problemas não fossem resolvidos que iriam vender as suas casas e voltar para outros bairros com melhores condições de infraestrutura.

A visita ao canteiro de obras da fábrica Mozal só foi possível, em meados de maio. O *site* (canteiro de obras da fábrica) da Mozal foi visitado pela autora em quatro etapas, após quatro meses e meio de tentativas para conseguir fazer a pesquisa. Na primeira foi uma espécie de visita turística, durante cerca de sete horas. A impressão foi de grande impacto. O canteiro de obras da fábrica de alumínio ocupa uma área equivalente a 340 campos de futebol. É um mundo de altos fornos e de corredores enormes do tipo ponte aérea, com altíssimas gruas, em estruturas de aço, completamente abertas e que ligam os diferentes módulos. É duma grandiosidade que deixa o visitante desprevenido, chocado e estupefacto pelo impacto causado! Principalmente se nos lembrarmos que acabamos de deixar a rodovia de acesso que atravessa a savana africana, ladeada por plantas de pequena dimensão e algumas micaias (árvores) espaçadas, onde o espaço é permeado aqui e ali, por pequenos grupos de habitações

tradicionais de caniço. É uma obra do século 21 num país totalmente agrícola e com uma indústria ligeira de pequeno porte e de dimensões reduzidas. Parece ficção científica completamente alienígena ao tempo e aos espaços circundantes.

A segunda etapa, foi o acompanhamento do trabalho de rotina e as entrevistas aos gerentes da LSE que é a empresa sediada na África do Sul que controla e dirige a construção de todas as fases da fábrica de alumínio. O Gerente Geral (DE e 01), o Gerente de Operações (DEe 02) e o gerente de Relações Industriais DEe 03) mostraram à autora, durante 8 horas, como é um dia de trabalho, na gestão duma obra com os requisitos de tecnologia presentes.

Nas duas etapas seguintes, foram visitadas as equipas de trabalho que operam em áreas, onde estão montando guias instaladas em estruturas metálicas que permitem acesso, aos diferentes módulos em interconexão. A transformação da alumina em pó, a sua fusão nos altos fornos, é em etapa posterior transformada em lingotes em módulos próprios de refrigeração. Por isso as operações são constituídas por processos que são interligados por corredores de transporte do material em esteiras rolantes bastante diferenciadas entre si.

Estas equipas de trabalhadores fazem montagem das guias que formam pontes aéreas nas ligações entre os módulos e destes são criadas várias entradas e saídas que permitem o acesso a qualquer ponto da fábrica.

A última etapa do trabalho foi a entrevista aos nove trabalhadores de nove empresas que executavam empreitadas na obra. O Gerente de Relações Industriais (DEe 03) pediu aos patrões e foram seleccionados por voluntariado nove trabalhadores desta amostra. Dois deles tinham pouco mais de 50 anos, eram casados e não aceitavam a poligamia, um era evangélico e não aceitava o *lovolo*, a poligamia e as cerimónias aos antepassados. O outro era protestante e cumpria todos os rituais para tirar os “novelos da vida”. Estes dois operários trabalham no canteiro de obras na montagem das guias e pintura. Eles estão no canteiro desde o início em que tudo era “só mato para desbastar” e já tinham passado por oito empreiteiros diferentes (TR 06 e TR 14). Os dois fizeram a 9ª classe mas têm um trajecto profissional e de vida muito rico. São dois homens extremamente sábios, negociadores e com histórias de vida extremamente remarcáveis.

Um entrevistado é uma jovem mulher muito engraçada, expressiva, combativa e prende muito a atenção pelo colorido e a dinâmica dada nas narrações dos episódios que relata. Fez o ensino secundário fora do país, quando vivia com a avó na Suazilândia, tem 20 anos, e é solteira. Já trabalhou em três empresas diferentes nesta obra, trabalha com aspectos burocráticos da gestão do pessoal, faz as relações humanas e de guarda-livros na sua empresa, além de outras actividades que se tornem necessárias (TRm 12).

São quatro os operários mais jovens, com idades que variam de 22, 25, 27, e 34 anos, destes três são solteiros e pensam cumprir o costume de *lovolo*, fizeram a 9ª classe e pequenos cursos profissionais, já trabalharam como electricistas, pintores e serralheiros no canteiro de obras. Neste momento estavam montando guias em estruturas metálicas. Eles já estão habituados a ter mais de duas namoradas, preferem o amantismo à poligamia porque os encargos e responsabilidades são menores. Segundo a sua opinião, há falta de homens e as mulheres não podem ficar “desamparadas”. Um deles, esteve 23 anos na África do Sul, ali trabalhou 18 anos nas minas. Voltou para Moçambique depois da mina onde trabalhava ter sido encerrada. Ele é representante dos trabalhadores da sua empresa, mas segundo os colegas é um dos que “come pela mão do patrão” (TR 08, 10, 11, 15).

Um outro trabalhador é responsável pela gestão do pessoal na sua empresa é bacharel em comunicação e trabalhou na televisão vários anos, tem 39 anos, é polígamo e defensor dos valores e crenças tradicionais. Tem duas mulheres e faz os rituais aos antepassados quando pode (TR 09). É muito conversador e procura apresentar os episódios vividos com muita piada. Tem uma ideia global do conjunto do projecto do Corredor e uma visão muito crítica sobre o papel subalterno dos sindicatos e do governo moçambicano e suas omissões que permitiram abusos e quebras no que havia sido acordado no Acordo Colectivo de Trabalho. Segundo ele: “parece que a força de trabalho, o dano ambiental e a energia gasta no projecto não têm valor, porque não são valorizadas?”

Um outro trabalhador é motorista, tem 40 anos, é calmo quase modula as palavras que vai soletrando devagar, é muito observador, um bom contador de histórias. Esteve nas minas da África do Sul por cerca dois anos, mas voltou quando conseguiu comprar dois carros para fazer de táxi. Faz o trabalho de controlador de cartões de ponto e vários outros serviços na empresa onde trabalha. É casado, polígamo e defende as crenças e valores tradicionais (TR 13).

No bairro de Belwluane, no intervalo do almoço, na região onde está situado o *Dumbanengue* foi possível assistir a uma peça de teatro feita pelo grupo de teatro da Mozal. Esta peça muito engraçada e com muita participação dos trabalhadores, versava sobre os cuidados para evitar a contaminação pelo vírus da AIDS,.

A autora foi convidada também no final das entrevistas a assistir a uma cerimónia de *lovolo* na casa dum dos operários cuja filha iria ser *lovolada* na segunda semana de junho. Foi num domingo passado no bairro do Hulene e extremamente agradável. Os diferentes ciclos de ocorrências do ritual foram bem dosados. Houve muita participação dos parentes e amigos convidados de ambas as partes, principalmente durante a apresentação dos presentes aos

parentes da noiva, houve muita brincadeira e piadas que criaram boa disposição no encontro. Os aspectos simbólicos deste ritual de integração da moça na família do marido, precisam ser convenientemente assinalados e analisados em toda a sua plenitude. Para isso conta com as opiniões de todos os participantes que quiserem dar a sua contribuição ao longo do ritual. Pretende-se que esta aliança de linhagens diferentes, possa resultar em generosidade e solidariedade, e que no futuro possa ser fortalecida pelo crescimento dos novos membros nascidos da nova família a constituir.

Foi-se comendo e bebendo e entoando canções alusivas. A cerimónia só terminou 14 horas depois de ter começado. No final na hora das despedidas havia uma total integração entre os participantes do evento. A cerimónia no registo civil iria ser realizada na semana seguinte. Mas a autora não pode assistir por incompatibilidade de tempo.

CAPÍTULO 6 METODOLOGIA

É sempre mais racional, em um trabalho científico, mergulhar naquilo que temos diante de nós, nos objectos que se oferecem por si mesmos à nossa pesquisa. Se o fizermos com seriedade, sem ideias pré-concebidas, sem expectativas exageradas, e se tivermos sorte, pode acontecer que, graças aos elos que ligam tudo a tudo, o pequeno ao grande, o trabalho que começamos sem nenhuma pretensão abra caminho ao estudo de grandes problemas (Freud, 1989 p. 17).

6.1 À GUIA DE INTRODUÇÃO

Uma série de questionamentos face aos inúmeros problemas enfrentados no quotidiano, levaram a autora a tomar a atitude de estudar e realizar um trabalho que lhe permitisse reflectir de forma mais organizada e sistematizada sobre aquilo que constituiu parte da sua vida profissional. O envolvimento na realização de múltiplas tarefas na educação e nas empresas pareceu ser um bom porto de partida para abordar as questões teórico-metodológicas relacionadas com tal empreendimento. Este exigiu uma elaboração das ferramentas mais adequadas, na tentativa de compreender alguns dos significados e representações do imaginário dos trabalhadores, e dirigentes moçambicanos a partir dos quais orientam suas acções e relações no trabalho.

Por isso, considera-se que Freud frisou bem a importância de se fazer pesquisa sobre aquilo que é mais familiar e que faz parte dos questionamentos internos de cada pesquisador.

Portanto, uma tentativa de buscar-se uma maior compreensão, por meio da descoberta de valores e crenças que se vão revelando nas diferentes esferas da vida social e que de forma

gradual vão aflorando nos desempenhos, nas atitudes dos protagonistas a estudar. Dessa forma torna-se possível, desenvolver uma compreensão mais lata da vida no trabalho e as suas implicações nos relacionamentos sociais e nas identidades sociais, de mudanças tecnológicas repentinas que surgem e levam de roldão uma comunidade.

6.2 PESQUISA QUALITATIVA

A pretensão de realizar uma observação directa, o que implica um completo comprometimento na tarefa de compreender. O etnógrafo faz parte da situação tendo em vista colocar-se na mesma situação dos sujeitos envolvidos, durante o tempo requerido pela pesquisa, isto exige um grande desgaste emocional. Ao emergir na situação da realidade dos outros, o etnógrafo, depois disso, não é mais o mesmo, segundo relata Sanday (1983).

A vivência dessa imersão total na realidade a estudar levou a que numa primeira fase, a autora sentisse uma certa desorientação e levasse um determinado tempo para que ficasse mais ajustada à nova realidade circundante. Uma outra questão é o choque cultural, entre mundos tão cheios de contrastes, que é produzido na identificação na situação de pesquisa e, em simultâneo, há uma necessidade de criar *um certo afastamento do processo a ser estudado*, isto foram situações vivenciadas pela autora e que aparecem realçados por diferentes autores consultados, como Sanday, 1983; Da Matta, 1987; Marshall & Rossman, 1999.

Foi também singularmente intensa a sensação gerada pela situação em que a pesquisadora de campo teve que aprender a lidar com a situação de usar-se a si própria como o principal e real instrumento de observação, selecção, coordenação e interpretação. Segundo Sanday (1983) a etnografia, depende largamente da habilidade treinada do pesquisador de responder- e respeitar essa resposta- como um todo durante a pesquisa e nos momentos de reflexão, de dúvidas e de angústias ao longo do percurso constituído pela escrita.

6.2.1 Construindo o desenho da pesquisa

Marshall & Rossman (1999, p. 57) assinalam pontos fortes da metodologia qualitativa para os seguintes tipos de pesquisa:

- pesquisa sobre fenómenos pouco conhecidos ou sistemas inovativos;
- pesquisa que pretende explorar o *onde e o porquê* de políticas e para a qual o conhecimento local e prática são fundamentais;
- pesquisa que pretende um estudo do informal, ligações não estruturadas e processos nas

- organizações;
- pesquisas para as quais não foram ainda identificadas as variáveis mais relevantes.

A proposta da metodologia de pesquisa, aqui apresentada, tem em vista uma descrição do desenho da pesquisa no Corredor de Maputo. Os principais pontos que vão ser considerados no *desenho da pesquisa* são:

- aspectos do estudo etnográfico e o papel do pesquisador;
- a pesquisa qualitativa, principais estratégias e justificativa da pesquisa;
- o local e a selecção das amostras;
- método de coleta de dados e as limitações existentes.

6.2.3 Aspectos a considerar no estudo etnográfico e o papel do pesquisador

Agora pretende-se destacar os cuidados a ter na tentativa de conhecer os grupos a pesquisar e de como o pesquisador deve conduzir a sua inserção em espaços desconhecidos. Num primeiro momento lhe serão completamente estranhos e posteriormente se tornarão mais familiares e durante este período qual o aproveitamento que deve ser feito destas situações que irão ser vividas no trabalho de campo.

Na visão de Cavedon (1999) reportando-se a Geertz (1978) o termo etnografia não é o trabalho de campo, mas o que é escrito sobre o trabalho de campo. Sendo que o processo de partida até atingir a etapa de construção do texto é uma estrada pontuada por dificuldades e onde devem ser seguidos procedimentos para evitar complicações futuras principalmente aquelas ligadas com a construção do texto etnográfico. Assim vão-se assinalar algumas recomendações realizadas por alguns autores da área.

Segundo Cavedon (1999) com fundamentação em Malinowski (1978) uma das técnicas consideradas importantes e adequadas para a coleta de dados em profundidade, é a pesquisa participante. Esta teve como seu expoente máximo, o trabalho de pesquisa realizado por Malinowski em inúmeros trabalhos realizados por ele ao longo da vida.

Ao tentar-se realizar uma observação participante deve-se perceber que se trata de uma entrada em profundidade numa outra cultura e é através disto que o pesquisador poderá entender minimamente os pressupostos, as regras, as tensões, os jogos de poder aí existentes e que devem ser apreendidas, para que possa estar em condições de relatar o que se viu e ser portador fiel dos relatos dos seus informantes.

Uma outra questão considerada importante por Cavedon (1999) e que são destacados por Malinowski (1978), é da existência de fenómenos denominados de *imponderáveis da vida real*. É aconselhado que o seu registo seja feito ao longo do tempo e acompanhando a pesquisa à medida que a mesma vai sendo desenvolvida no próprio terreno. Onde serão anotados para além dos sentimentos do pesquisador, as formas de expressão dos grupos em estudo, devem também anotar-se as primeiras impressões do pesquisador e formas de actuação e reacções dos inquiridos, durante o trabalho de campo.

Este tipo de cuidado foi tido pela autora que fazia o registo, quer das anomalias, quer das primeiras impressões e atitudes dos entrevistados, no início e no final de cada entrevista.

Vale recordar que por isto foi possível detectar e anotar desconfiâncias latentes entre o dirigente institucional responsável pela *interface* com os empresários da construção. As desconfiâncias políticas de um dos sindicalistas face às críticas à sua actuação durante os conflitos nas obras, a discriminação dos *boers*, o medo do *IRE manager* (Gerente de Relações Industriais) da LSE (empresa gestora do canteiro de obras da Mozal) sobre os conteúdos que pudessem vir a ser revelados pelos trabalhadores.

Foi tão notória a atitude de controle levada a cabo pelo *IRE Manager* que nos dias das entrevistas com os trabalhadores apareceu inoportunamente, por três vezes, dando recadinhos aparentemente desnecessários e também a interrupção das entrevistas realizada no final de três horas de gravação, em que veio pedir o uso da sala para uma reunião de urgência!

As demoras para conseguir entrar na Mozal e as desconfiâncias em relação à autora bem como os constrangimentos a que mesma foi submetida, quando as chefias da LSE mostraram intenções de lhe censurar as fitas gravadas e queriam que apresentasse relatórios digitados das falas dos protagonistas.

As duas visões recolhidas durante o trabalho de campo vão ser importantes e usadas paralelamente. Contudo, não se devem misturar as duas falas, a dos informantes e a do

pesquisador, de tal forma que o *êmico* (categorias dos informantes) e o *ético* (categorias do pesquisador) não se possam confundir. Isto procura evitar que a visão do pesquisador se torne preponderante e anule o discurso do informante e seja feita a análise de uma outra cultura mediante os pressupostos de análise do pesquisador, como é ressaltado por Cavedon (1999).

Esta situação foi vivida pela autora, a quem os trabalhadores pediram que fosse mediadora das suas reclamações junto do empresariado da Construção Civil, do governo e do sindicato da categoria. Ao longo do texto aparecem várias vezes essas expectativas manifestadas no relato dos protagonistas. No final das entrevistas a pesquisadora teve o cuidado de afirmar que o seu poder era extremamente limitado, mas que seria portadora de algumas das preocupações expostas pelos trabalhadores.

6.2.3 A pesquisa qualitativa, principais estratégias e justificativa da pesquisa

Marshall & Rossman (1999) propõem três tipos de pesquisa qualitativa associadas a algumas estratégias consideradas mais adequadas na coleta de dados. Assim, de acordo com as autoras, destacam-se alguns dos tipos classificados como importantes:

Quadro 4. Tipos de pesquisa qualitativa e estratégias

Tipos	Estratégia	Foco do inquérito ou unidade de análise
Experiência de vida individual	Entrevista em profundidade	Indivíduos
Sociedade e cultura	Estudo de caso	Grupos ou organizações
Linguagem e comunicação	Microanálises	Eventos discursivos e interações

Fonte: tradução da autora com base em Marshall & Rossman. Designing qualitative research. London: Sage publications, 1999, p.61.

Na tradição das pesquisas qualitativas aparecem várias *nuances* que podem ser categorizadas nas que focalizam: (a) *experiência de vida individual* (b) a *sociedade e cultura*,

e (c) *linguagem e comunicação*. Uma questão comum a todas as pesquisas, é o foco no significado expresso pelas pessoas, acerca de alguns aspectos da sua vida ou a procura de uma profunda compreensão da experiência de vida dos participantes. Isto, está de acordo com a proposição de que no estudo da experiência humana é essencial conhecer como as pessoas definem as suas situações de vida.

b) A estratégia global

O estudo focando *experiência individual* refere-se à *entrevista em profundidade*, embora possa ser suplementada com a escrita de jornal pelos participantes, durante a pesquisa, ou noutras formas de coleta de dados; a primeira estratégia é a captura do profundo significado das experiências fornecidas, pelas próprias palavras dos participantes. Os estudos focando a sociedade e cultura, quer seja um grupo, um programa ou uma organização adoptam em geral a forma de *estudos de caso*. As pesquisas envolvendo linguagem e comunicação envolvem tipicamente microanálises através dos eventos discursivos e das interacções filmadas, observadas e analisadas com extrema acuidade.

As distinções entre as três estratégias reside num *continuum* desde a complexidade do desenho até ao grau de interacção estreita entre o pesquisador e participantes. A entrevista em profundidade, possui um elegante desenho que reside num método singular e primário de obtenção de dados. A *microanálise* frequentemente demora-se mais nas complexidades do contexto do que nas entrevistas em profundidade, residindo em algumas formas de observação muitas vezes completadas pelas entrevistas. O estudo de caso é a estratégia mais complexa, pode consistir em vários métodos- entrevista, observação, análise de documentos e, por vezes, *survey*. Seguindo a mesma lógica, a estratégia de entrevista obriga a interacções pessoais entre entrevistador e entrevistado, muitas vezes por longos períodos de tempo. Com o seu foco na observação, a *microanálise* tende a colocar-se no meio de um *continuum* (vide quadro abaixo).

Quadro 5. Complexidade do desenho e interacção

Entrevista em profundidade	Microanálise	Estudo de caso
Simples	←complexidade do desenho →	Complexo
Grande proximidade	←Grau de interacção→	difuso

Fonte: tradução da autora com base em Marshall & Rossman. Designing qualitative research. London: Sage publications, 1999 p.62.

A estratégia é como um mapa que guia a acção, ou um plano global de obtenção da

exploração sistemática do fenómeno em estudo, os métodos de pesquisa são as ferramentas específicas para conduzirem a exploração do estudo.

Os modelos que fundamentam as estratégias globais escolhidas passam pela escolha do foco adequado ao estudo e isso é que vai desenvolver as fronteiras entre as estratégias.

Ao desenvolver a estratégia global para o estudo, o pesquisador necessita antecipar alguns referenciais éticos bem como a *adequação da informação e eficiência do estudo*. A questão da eficiência relaciona-se ao plano de estudo desenhado e à sua adequação às restrições de tempo, dinheiro, acesso e custo dos participantes e do pesquisador.

Na fase preliminar ao estudo pretendido devem ser colocadas algumas considerações éticas, como:

- Será que a proposta de estratégia viola a privacidade ou altera o quotidiano dos entrevistados?
- Será que põe em risco a vida ou o emprego dos participantes do estudo?
- Será que o estudo vai violar os direitos humanos em alguma forma?

Nesta fase, após uma conversa informal foi feita a apresentação pela autora dos objectivos das entrevistas junto dos trabalhadores. Após o diálogo travado ficou acordado o uso de códigos alfanuméricos para identificar as falas dos entrevistados, já que todos eles manifestaram uma série de receios e medo pelas eventuais consequências na sua vida profissional de alguns aspectos de suas narrativas. O mesmo não aconteceu junto de uma grande parte dos empresários. Os dirigentes estatais não mostraram qualquer interesse em manterem-se incógnitos já que é muito fácil saber a sua identidade. Mas a opção escolhida foi salvaguardar e manter o sigilo, criando-se um código para todos os entrevistados.

b) Decisões acerca da estratégia

De acordo com os autores consultados, embora a estratégia de *estudo de caso*, esteja indicada para a *unidade de análise que são grupos* interligados por relações de trabalho, optou-se por fazer um estudo amostral com a utilização de entrevistas em profundidade junto dos dirigentes, empresários, dirigentes institucionais, e grupos de trabalhadores das obras. Assim, foram utilizadas: entrevistas, observação empírica e análise de documentos.

A escolha do *plano ontológico* do tempo de trabalho circular pareceu ser o mais apropriado, na medida em que se pretendia identificar os significados e particularidades do tempo circular, valores e crenças partilhadas pelos protagonistas. Contudo, na negociação das

diferenças, nas relações de trabalho, usou-se o apoio e embasamento das pesquisas com base nos estudos críticos e dos estudos sobre transgressão das regras, em que se pretendia fazer uma exploração do tipo de ocorrências que podiam facilitar o conflito e alteração na pretendida “ordem” funcional (*vide* os itens 2.4.1 e 2.4.2).

Ao escolher-se um estudo amostral procurou-se averiguar as consequências do mesmo, no tamanho da amostra e na profundidade das entrevistas. A propósito disto, Marshall & Rossman (1999) afirmam que mesmo em alguns estudos de caso, justifica-se o uso de entrevistas em profundidade, centradas num número muito pequeno de indivíduos.

Durante a defesa do Projecto de Tese, em 17 de dezembro de 1999, a autora recebeu como sugestão dos membros da banca, a utilização de entrevistas em profundidade, até que o ponto de saturação fosse atingido. Portanto, no momento em que as respostas dos entrevistados se tornem extremamente repetitivas, suspende-se as entrevistas, sem que haja a preocupação num número predeterminado do tamanho da amostra. A autora recebeu a sugestão de acompanhar alguns dos grupos entrevistados nos lugares de residência e em algumas das cerimónias, o que foi feito em várias ocasiões (*vide* ponto 6.2.5, 7.4, e 7.5).

Na pesquisa de campo foi constatada a situação de saturação, as pessoas foram repetindo-se a partir de certa altura e então considerou-se suficiente o acompanhamento do trabalho e observação de 20 trabalhadores. Em relação aos pequenos empresários verificou-se uma acentuada tendência de se repetirem e no final de 11 inquiridos a saturação já estava instalada. O acesso aos dirigentes institucionais foi tremendamente dificultado pela sua vida repleta de reuniões e saídas para o estrangeiro e de certa forma percebeu-se também a sua inacessibilidade para fins de pesquisa. Os sindicalistas foram muito acessíveis, prestáveis, francos e interessados em colocar os problemas vividos no projecto do Corredor abertamente.

6.2.4 O local e a selecção de uma amostra

Um local de estudo realístico é segundo Marshall & Rossman (1999) aquele onde:

- a entrada é possível;
- existe uma alta probabilidade de um conjunto de coisas relevantes estarem presentes, como: processos, pessoas, programas, interacções, e estruturas de interesse;
- o pesquisador é capaz de criar de construir relações construtivas com os participantes no estudo; e
- a qualidade dos dados e credibilidade estão razoavelmente assegurados.

Uma vez conseguido o local, foi necessário tomar decisões sobre o tipo de amostras

dentro da população existente e no lugar escolhido. A autora procurou dois tipos de amostra: uma amostra constituída por participantes no canteiro de obras a 30 Km de Maputo nos Bairros de Belwluane e Magoanine, e o *site* ou o local de construção da fábrica de alumínio-Mozal. Todos os trabalhadores vivem em bairros suburbanos da Matola e Maputo (Zimpeto, Hulene, Polana Caniço, Bairro dos Pescadores na Costa do Sol, Benfica, Chiquelene, Mafalala). A outra amostra pretendida era a de um grupo que trabalhasse na rodovia em construção, perto da fronteira com a África do Sul, mais ligado ao ambiente rural. Neste local a autora não obteve permissão durante os seis meses em que fez a pesquisa de campo, limitou-se a fazer uma observação empírica e algumas perguntas curtas nas vezes em que esteve nesses locais.

Numa outra ocasião, obteve a confirmação das condições já observadas junto destes trabalhadores, através da narrativa do sindicalista da província de Maputo (S 02). Os entrevistados foram seleccionados com base em aceitação voluntária, após convite e a permissão dos dirigentes. Deste modo, após aquiescência dos grupos de trabalhadores, de empresários nacionais e estrangeiros que mostraram interesse em participar nesta pesquisa procurou-se, dentro do possível, participar no ambiente de trabalho, de lazer da vida familiar e em cerimónias ocorridas no período da pesquisa de campo e que apoiaram num aprofundamento do conhecimento dos protagonistas envolvidos e nas questões propostas nos objectivos da pesquisa e que aparecem consubstanciados no roteiro semi-estruturado das entrevistas.

6.3 A METODOLOGIA DESTA PESQUISA

Neste estudo pretendeu-se usar a pesquisa etnográfica numa análise, a partir de duas etapas diferentes mas complementares. Numa primeira fase foram utilizados meios de informação secundários como jornais, revistas, literatura, que foi realizada mediante o levantamento do maior número possível de livros e artigos, sobre a temática, publicados em língua inglesa, francesa, espanhola e portuguesa, disponíveis nas bibliotecas da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, do CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais, do Centro de Estudos Afro-Asiáticos da Universidade Cândido Mendes no Rio de Janeiro, da Biblioteca de Estudo afro-asiáticos na Universidade Federal da Bahia, Arquivo histórico de Moçambique, Biblioteca da Napier University, Edinburgh, por ocasião do 17º *Standing Conference on Organisational Symbolism*, de 6 a 11 de julho de 1999. Uma visita de estudo ao Centro de Estudos Africanos do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e de Empresa, da Universidade Técnica de Lisboa, durante 25 dias no mês de

julho de 1999. Aí, foram contactados pesquisadores e consultadas fontes documentais relevantes, em pesquisa africana de países de expressão portuguesa.

Além disso, procurou-se sempre que possível consultar professores especialistas neste campo de estudo, não só do Brasil, mas também do Canadá, Lisboa, Maputo e Joanesburgo.

Na segunda etapa, referente ao trabalho de campo, observou-se o processo de trabalho e de forma gradual foram realizadas, entrevistas, nos próprios locais onde se desenvolvem os relacionamentos, pois é nesse espaço que ocorrem os episódios de rotina, originam-se as tensões, os conflitos e são vividos os dilemas. Uma parte desses relacionamentos é originado na forma e significados diferenciados da ocupação do tempo de trabalho pelas chefias *versus* trabalhadores. É também aí, que são estabelecidas as “regras do jogo”, onde ocorrem as negociações, se delimitam as fronteiras de cada um dos grupos e se fazem sentir, as relações de trabalho e poder, presentes no quotidiano, onde interagem os distintos grupos de trabalhadores.

Assim, a análise teve como foco episódios, rotinas que envolvem percepções diferenciadas, as estratégias usadas e tentativas de ultrapassar tensões ou dilemas que estão permeando os relacionamentos no *Corredor de Maputo*.

Cabe contudo lembrar que de acordo com a proposta teórica, procurou-se fazer uma exploração interdisciplinar das crenças, mitos, categorias sócio-culturais mais relevantes na vida dos trabalhadores, em razão da sua cosmovisão de homens africanos, como foi exposto nas narrativas de Junod (1996), Geffray (1987), e Feliciano (1998).

Deste modo, no canteiro de obras constatou-se que a categoria tempo circular ou indiferenciado mostra efectivamente que o trabalho formal é vivido de acordo com a subjectividade dos seus participantes, com uma multiplicidade de significados e de configurações sempre variáveis, como é revelado nos relatos obtidos durante as entrevistas e que vem corroborar os estudos já realizados sobre tempo de trabalho por Hassard (1996), Gasparini (1996) e Kandem, (1996).

Depois deste levantamento, procurou-se se obter referências analíticas necessárias à compreensão do modo como se configura a problemática *da circularidade do tempo* e os valores em relação ao tempo de trabalho, particularmente no caso moçambicano.

O material foi então reorganizado e analisado em função das categorias encontradas visando estabelecer relações ou vínculos que possam explicar as ocorrências nos espaços de interacção e de poder entre os grupos envolvidos. Neste processo pretendeu-se trabalhar com as contribuições dos conhecimentos conceituais construídos nas áreas administrativas, antropológicas, históricas, económicas. Pretendeu-se fazer um alerta sobre a necessidade de

olhar com maior acuidade as *dimensões esquecidas* dos homens nas organizações (Chanlat, 1996), atendendo às contribuições dos trabalhos das disciplinas de psicologia, sociologia e antropologia cultural que representam ricas fontes de compreensão dos seres humanos e dos grupos e que podem ser incorporadas à teoria organizacional. Atendendo às potencialidades oferecidas pelo conhecimento e conceitos das diferentes disciplinas, na construção dum corpo teórico que faça um subsídio coerente deste e de outros estudos sobre questões da gestão da força de trabalho e das relações de trabalho em Moçambique.

A proposta elaborada foi a de desenvolver um estudo qualitativo no *Corredor de Maputo* através da construção de uma narrativa etnográfica com a participação de três grupos de protagonistas, tentando avaliar como é gerido o tempo de trabalho, estratégias, formação e qualificação da força de trabalho, a negociação das diferenças permitida pelas relações de poder, perspectivas presentes e futuras duma obra de modernização como o Corredor para os protagonistas envolvidos:

- trabalhadores temporários de canteiro de obras;
- empresários e dirigentes institucionais moçambicanos;
- empresários estrangeiros.

No final de cada dia de entrevistas tentou-se transcrever e digitar as narrativas e constatar algumas omissões e insuficiências tendentes a evitar repetição de erros ou omissões que eventualmente pudessem ser detectados no decorrer de cada uma das entrevistas. A realização das entrevistas decorreu desde a primeira semana de março até finais de julho de 2000. Foram realizadas entrevistas individuais e outras em grupos de dois ou três protagonistas sempre que fosse manifestada essa opção pelos sujeitos da pesquisa. Foram realizadas cerca de 30 horas de entrevistas e digitadas 240 páginas de narrativas. Assistimos a vários rituais, passando pela inauguração dos bairros até visitas a quatro bairros onde foram realizados vários encontros sobre diferentes temas: os cuidados com a malária, prevenção da AIDS, a realização de *mhambas*, uma cerimónia de *lovolo*, encontros com os responsáveis pela integração dos desalojados nos novos bairros.

6.4 Entrevistas com os empresários

Foram entrevistados 11 empresários sendo sete deles dirigentes de empresas de Construção Civil de diferentes tamanhos, habilitação e capacidades. Os três restantes não exercem actividades de forma directa na Construção Civil. Contudo, representam perfis diferenciados e representativos do empresariado nacional, tendo todos em comum a

experiência de direcção no aparelho de Estado. Um deles é o fundador de uma *holding* que abarca várias áreas de actuação, e que tem uma filosofia de obtenção de experiência de gestão em áreas novas através da associação *joint ventures*, dedicando-se também ao ramo imobiliário e à indústria de materiais de Construção Civil. O segundo empresário é prestador de serviços de despachante oficial de importação e exportação, abrangendo praticamente todas as áreas dos distintos sectores económicos. O terceiro, tem vivido de consultoria em engenharia e principalmente de concessões obtidas para extracção predatória de recursos marinhos e outros por conta de terceiros, não adquirindo com as últimas actividades qualquer habilidade ou experiência de gestão.

Em relação às obras do Corredor de Desenvolvimento de Maputo, foram entrevistados três dirigentes institucionais envolvidos nos grandes projectos: responsáveis do Ministérios de Indústria e Comércio; do Ministério do Trabalho; da Universidade Eduardo Mondlane, responsável pela *interface* das Faculdade de Engenharia, o projecto Mozal e o apoio técnico aos empreiteiros moçambicanos. Foram entrevistados três dirigentes estrangeiros da LSE, empresa gestora do projecto de canteiro de obras da fábrica de fundição de alumínio, Mozal. Foi inquirido também o Presidente da Associação de empreiteiros de Construção Civil de Moçambique – EMPREMO, que também é um dos pequenos empresários com um papel bastante activo, mas secundário, neste projecto.

Foi analisado, com bastante interesse, o papel da negociação realizada durante os últimos 30 meses, pelos sindicatos ,durante as inúmeras ocorrências ligadas ao diálogo das diferenças, como: os Acordos Colectivos de Trabalho, as greves, a renegociação do não cumprimento do que foi acordado, além de inúmeros conflitos protagonizados entre trabalhadores e dirigentes de Relações Industriais, desde o início das obras do Corredor de Desenvolvimento de Maputo.

As entrevistas junto dos empresários estrangeiros e empresários nacionais, basearam-se em assuntos que visaram perseguir os objectivos definidos e as questões mais pertinentes, relativas às relações entre os protagonistas da organização, o ambiente institucional, cultural e técnico envolvido no projecto. Deste modo, foram ouvidos relatos embasados na memória dos protagonistas, colocadas questões consideradas mais pertinentes sobre o trabalho que pareceram ser adequadas a um conhecimento, a *posteriori*, dos episódios e problemas mais representativos no ambiente circundante.

As entrevistas junto dos empresários estrangeiros, dirigentes estatais e empresários nacionais, seguiu um roteiro semi-estruturado, onde foi respeitada a liberdade de expressão do entrevistado, de apresentar seus testemunhos, como lhes aprouvesse. Isto pareceu ser o mais

adequado aos relatos daqueles que viveram de perto, o que foi acontecendo ao longo do tempo, na gestão dum projecto com a magnitude do Corredor de Desenvolvimento de Maputo. Seguem-se, em linhas gerais, os temas abordados pelos entrevistados.

6. Evolução e génese do empresariado moçambicano na Construção Civil. O papel deste empresariado no Corredor, relações de trabalho e perspectivas futuras.
7. Tipo de qualificação existente, as principais dificuldades no terreno. Como é que a tecnologia que está sendo utilizada pode apoiar a formação e qualificação da força de trabalho?
8. Que políticas de Recursos Humanos dão sustentação ao projecto como um todo e que tipo de planeamento pode ser viabilizado, a médio prazo, tendente a realizar um aproveitamento da experiência adquirida pelos trabalhadores temporários que trabalharam no projecto?
9. Obras do corredor, ambiente, relações de trabalho, desafios colocados e o desenvolvimento da região.
10. Como são administradas as estratégias levadas a cabo pelos operários dos canteiros de obras visando melhor controle e autonomia do próprio trabalho?

6.5 A ELABORAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE PESQUISA E PRINCIPAIS LIMITAÇÕES

As entrevistas realizadas com os trabalhadores seguiram um roteiro semi - estruturado, onde tentou-se conhecer o tipo de crenças e valores geradores do imaginário étnico, os rituais mais praticados, como esses valores e crenças são sintonizados com as actividades reelaboradas no tempo de trabalho indiferenciado e de vida, o percurso sócio-profissional, a formação profissional, a negociação das diferenças no espaço de trabalho e outras questões que aparecem nos discursos e narrativas dos trabalhadores. Dada a enorme relevância do *chibalo* imposto no tempo colonial aos trabalhadores pretende-se conhecer como estaria na sua memória as histórias vividas pelos seus antepassados no trabalho dentro e for a de Moçambique.

Deste modo, constituíram-se como tópicos de entrevistas, os assuntos seguintes:

7. Trabalho forçado nos antepassados da família e o papel da memória.
8. Significado das práticas do *lovolo* e poligamia na vida actual dos trabalhadores.
9. Lugar ocupado pelo tempo de trabalho, entre outros tempos de vida (no trabalho, na família, nas actividades de lazer, religião, etc.).
10. Papel dos rituais aos antepassados.
11. A experiência sócio-profissional vivida, a formação profissional, os contratos no estrangeiro e a vida no trabalho actual.
12. Os *milandos* (problemas) ou situações que facilitam o conflito entre dirigentes e subordinados

As entrevistas realizadas com os trabalhadores do canteiro de obras visavam dar uma atenção especial à categoria tempo de trabalho circular ou indiferenciado e descobrir o tipo de estratégias usadas pelos distintos grupos em presença. Em simultâneo, pretendeu-se averiguar também como o controle e disciplina impostos, dentro dos ritmos e intensidades da tradição de trabalho industrial, poderiam estar alterando as concepções dos protagonistas, sobre o tempo social e o tempo de trabalho em particular. No entanto, em decorrência da reestruturação produtiva em curso no país, os postos de trabalho estão sendo reduzidos e o desemprego atinge marcas de 50% da força de trabalho activa. Então, de forma paradoxal, embora no projecto os ritmos e intensidades pretendam ser os do tempo linear, os trabalhadores continuam a tradição de regime de contratos de curta duração, o que os devolve ao tempo social da comunidade africana, onde persiste e se vai consolidando o regime de trabalho temporário e precário. Deste modo, os trabalhadores irão mantendo e dirigindo sua vida dentro do tempo indiferenciado. Por isso, os outros tempos sociais de vida são vivenciados em múltiplas práticas, onde aparecem encadeados os projectos de vida, as alegrias, os temores, as conquistas, os fracassos, os dilemas, mediados pelos rituais, símbolos, em estreita sintonia com os valores e crenças que conduzem a vida de cada um dos protagonistas no interior do seu grupo comunitário.

Nesta pesquisa, obedeceu-se à necessidade de um conhecimento aprofundado do percurso sócio-profissional de trabalhadores e empresários, onde pudessem ser visualizados os perfis destes protagonistas na actualidade. Procurou-se observar as estratégias mais utilizadas durante a jornada de trabalho, tendo em vista a conquista de espaços de autonomia nas actividades, as causas dos *milandos* (problemas) e como é realizada a negociação dos conflitos.

Em suma, foi possível uma actualização do tipo de valores e crenças mais comuns na

vida dos trabalhadores e uma observação empírica sobre os tempos vividos que possibilitou conhecer alguns dos significados atribuídos ao tempo de trabalho, pelos trabalhadores do Corredor de Maputo neste projecto que se propõe ser um marco na modernização moçambicana. Portanto, a proposta era uma exploração interdisciplinar das crenças, mitos, categorias sócio-culturais mais relevantes na vida dos trabalhadores, em razão da sua cosmovisão de homens africanos. E como já foi reportado, a categoria tempo circular ou indiferenciado mostra que o trabalho formal é vivido de acordo com a subjectividade dos seus participantes, com uma multiplicidade de significados e de configurações sempre variáveis.

As limitações percebidas neste trabalho é a sua visão restrita, pontual e contextualizada a certas situações e vivências de pequenos grupos. Dentro das limitações impostas, as narrativas foram colhidas, em recortes temporais, em que se tentou fazer um acompanhamento da actividade de trabalho e de vida de cada um dos grupos entrevistados. Ressaltam-se também algumas imprecisões, lapsos, e fugas a certas questões nas falas. Não se podem generalizar algumas das constatações. Contudo, vale realçar que existem certos aspectos fulcrais que foi possível confirmar pelo cruzamento feito entre os relatos dos diferentes grupos: trabalhadores, dirigentes, empresários e sindicalistas. A autora sente a necessidade de referir as dificuldades sentidas na escolha dos relatos mais representativos dos protagonistas e na sua posterior interpretação, em que teve de se cingir a uma parte muito pequena das falas dos sujeitos que foram ouvidos. Finalmente, importa assinalar os limites dum trabalho deste tipo em que se pretende atingir uma visão conjugada e multifacetada por meio da observação empírica, dos discursos, da leitura dos documentos e narrativas e tentar manter a veracidade dos relatos dos protagonistas.

Assim como é difícil captar toda a beleza das construções sociais da realidade, tornou-se um obstáculo intransponível passar ao papel as vidas constituídas por milhares de episódios significativos, destes grupos de trabalhadores extremamente sábios, generosos, combativos, sofridos e que heroicamente vão enfrentando os revezes da vida, reconstruindo o seu mundo, ligando a cada momento, os significados do simbólico, do ritualizado, do real e sobrenatural.

Onde o seu horizonte temporal está impregnado de novos significados, configurados em novos episódios sempre reinterpretados, em animadas discussões que caracterizam a vida comunitária dos africanos.

Portanto, os espaços de trabalho não são mais do que espaços de vida e como tal não importa diferenciar o tempo de trabalho do tempo de vida. As expressões do lúdico, do

prazeroso, convivem lado a lado com a dor e o sofrimento. Uns e outros momentos se entrelaçam e convivem em harmonia, já que sem eles não existe vida.

6.7 Entrevistas nos Bairros (Belwluane e Magoanine) e na Mozal

As amostras escolhidas foram colectadas junto de grupos considerados como representativos, em diferentes locais do Corredor de Maputo: trabalhadores, dirigentes, representantes de instituições e associações, empresários nacionais e estrangeiros e que podemos distribuir pelos seguintes grupos inquiridos:

Quadro 6: Distribuição dos grupos entrevistados e siglas usadas

Grupos entrevistados e códigos alfanuméricos aplicados		
Trabalhadoras das obras dos bairros e Mozal	TR m (trabalhadora)	02
Trabalhadores das obras dos bairros e Mozal	TR (trabalhador)	18
Dirigentes estrangeiros	DEe (dirigente empresarial estrangeiro)	03
Empresários nacionais	DE (dirigente empresarial nacional)	11
Dirigentes institucionais	DI (dirigente institucional)	04
Sindicalistas	S	02

Fonte: elaborado pela autora do trabalho

Na primeira semana de março, foi visitado o bairro de Belwluane e foram entrevistados seis trabalhadores: dois mestres de obras de construção civil, um de 50 anos e outro de 27 anos, ambos fizeram cursos de nível médio de construção civil em Cuba (TR 01 e TR 20). Os três pedreiros de 25, 28 e 30 anos de idade (TR02, 03, 04) tinham cursado a 9ª série e uma jovem mulher trabalhadora de 21 anos (TRm 05) era a controladora do material de construção e possuía o curso técnico industrial inacabado. Estes quatro trabalhadores tinham trabalhado na Mozal, durante oito meses e disseram ter gostado bastante de lá ter trabalhado por que tinham condições de segurança e de trabalho adequadas (comida, transporte, saúde e prémios variados). Nesta obra do bairro só tinham o salário e mais nada. Todos os seis eram

casados, falavam mais de três línguas, tinham pago *lovolo* ou estavam em processo de o fazer. Realizavam rituais aos mortos, gostavam de cantar durante o serviço, tinham o controle sobre o seu trabalho e “faziam as suas horas”. Estive a acompanhar o seu trabalho na construção, duma das etapas finais deste bairro de 80 casas. Assim, durante dois dias eles rebocavam as paredes das casas e montaram as tampas das latrinas. A jornada iniciava às 7:00 horas e terminava às 17:00, com uma hora de intervalo ao meio dia. O processo de trabalho era constituído por três fases distintas: os grupos das máquinas de fazer a massa em que misturava a água, o cimento e a areia. Quando ficava pronta era despejada em carrinhos de mão e levados por ajudantes até aos pedreiros que faziam o reboco das casas. Isto nas primeiras horas da manhã era feito velozmente para aproveitar o fresco.

Na parte da tarde, era feito o reboco das partes mais difíceis das casas, as esquinas das janelas, portas e rodapés. Nesta fase eram feitas masseiras mais pequenas junto das casas e os pedreiros davam instruções aos ajudantes sobre a mistura e quantidade necessária. O calor era intenso, a massa secava rápido e o ritmo e intensidade era muito menor que no período da manhã. Durante o trabalho, ocorriam em diferentes momentos cânticos tradicionais, anedotas, relatos engraçados e o “teatro amador” estava sempre presente. Onde era contando episódios dos chefes, das mulheres, das sogras, dos chapas (peruas), dos filhos, etc. Fizeram uma canção em honra da autora do trabalho: “Será que o sorriso dela vai trazer flores”/ “Será que ela vai trazer chuva”/ Será que ela vai trazer sorte “/ “Ela vai, ela vai, ela vai melhorar nossa vida”! Estes operários despendiam cerca de duas horas por dia, no transporte de chapa, desde Belwluane até aos bairros onde residiam, nos subúrbios de Maputo.

A autora foi ao bairro Zimpeto, a convite de um dos pedreiros para assistir a uma cerimónia de evocação dos antepassados, pelo irmão mais velho daquele, no domingo seguinte. Assim, no domingo, pelas 8:00 h da manhã chegou ao local do encontro que era o quintal da casa do irmão mais velho. A autora foi apresentada aos donos da casa e depois foi apertar a mão de mais ou menos 20 pessoas que estavam sentadas em círculo ao redor duma grande Mafurreira (árvore oleaginosa usada como árvore sagrada). No meio da manhã foi iniciada a evocação realizada pelo dono da casa, debaixo da Mafurreira, tendo a seu lado o curandeiro, vestido em trajes apropriados. Depois de enumerar vários nomes dos antepassados e pedir ajuda, contou o que estava ocorrendo na família, depois reservou comida e bebida junto da árvore. As mulheres entoaram vários cânticos e três delas dançaram um pouco. A seguir começaram as conversas em pequenos grupos, um grupo de adolescentes passou a servir os convidados. Comeu-se e bebeu-se. Alternava-se os comes e bebes com entoação de canções alusivas ao ato. No final da tarde, de repente fez-se silêncio e o curandeiro deu a benção geral e

quis saber se os antepassados estavam satisfeitos. Depois disso todos os convidados regressaram a suas casas. Ao anoitecer, o casal que promoveu a cerimónia fez a conjunção carnal, depois disso tomaram banho e guardaram a água onde se haviam banhado, para regar os pontos cardeais que limitam o perímetro da sua casa. Depois voltaram para sua casa e dormiram até ao dia seguinte.

No bairro de Belwluane foi entrevistado o empreiteiro moçambicano responsável por esta obra, ele tem curso do Instituto Industrial de Construção e possui a empresa há cerca de 13 anos, tem 39 anos de idade (DE 08), é casado e tem dois filhos pequenos. Antes de ter a empresa foi funcionário público e membro do partido Frelimo. Este empresário foi muito prestativo e totalmente franco na entrevista, não escondeu as formas de tratamento feitas aos seus trabalhadores. Ele pediu para ficar de fora do Acordo Colectivo de Trabalho-ACT para fazer a gestão do pessoal do seu jeito, isto é, não paga o salário estipulado no Corredor, não concede condições de trabalho nem de segurança aos trabalhadores (fardamento, transporte, alimentação, saúde, prémios, etc.). É o exemplo acabado do modo como o empresário moçambicano da construção civil trata os trabalhadores.

Na segunda semana de maio, foi visitado o bairro de Magoanine, onde foram construídas 700 habitações para os desalojados da rodovia que liga a fronteira da Moamba até Maputo. Neste bairro foi acompanhado um empresário moçambicano que tinha assumido a responsabilidade de fazer dois lotes de vinte casas. Este empresário tem o curso médio de construção e foi funcionário do Conselho executivo durante mais de uma década depois por razões de conflito de interesses, após conseguir o alvará, criou o seu próprio negócio há cerca de quinze anos. Actualmente trabalha com três dos seus filhos e tem cerca de doze empregados em regime permanente.

No bairro de Magoanine, foram entrevistados três carpinteiros e dois pedreiros (TR 15, 16, 17, 18,19) residentes nos bairros do Benfica e Hulene, as suas idades variavam de 25 a 30 anos. Todos tinham pago o *lovolo*, tinham mais do que uma mulher, eram protestantes Presbiterianos da Missão Suíça², faziam rituais de passagem dos filhos homens e faziam a evocação aos antepassados.

Nos dois dias em que foi acompanhado o trabalho, os pedreiros fizeram o reboco no interior do piso das casas e nos degraus das escadas. Os carpinteiros fizeram a colocação dos caixilhos e vidros nas janelas pela parte exterior das casas. A jornada começava às 7:00 horas

² Os trabalhadores entrevistados nas amostras, são todos de origem étnica *bantu* e de raça negra. Neste caso professam esta religião cristã que por sinal é uma das mais antigas resultantes das campanhas missionárias da Missão Suíça no sul de Moçambique.

e terminava às 17:00 horas. Durante a jornada cantavam, contavam casos da família e dos vizinhos e dançaram em diferentes momentos. Cantaram para a pesquisadora “Tiende Pamodzi” lembrando uma das canções mais cantadas no tempo da revolução socialista. Criticaram muito os patrões e sua incapacidade de terem uma postura de cumprimento dos encargos assumidos com os clientes e trabalhadores. Queixaram-se da falta de segurança nas obras, de cortarem vidro sem luvas de protecção. Os carpinteiros estiveram durante três meses na MOZAL e esclareceram que para lá os seus patrões tiveram que comprar fardamento completo senão não receberiam autorização de instalar os vidros nas janelas. Os trabalhadores gastaram mais ou menos três horas por dia para fazer o trajecto entre as suas residências e o trabalho.

O patrão não apareceu lá durante os dois dias em que foi acompanhado o trabalho e o lazer do grupo. A autora foi entrevistar o patrão no seu escritório na Av. Acordos de Lusaka na cidade de Maputo, uma semana depois. Ele reconheceu que existiam muitos roubos. Entende que os operários deviam ganhar mais. Mas ele acrescentou que não vai tomar a iniciativa de mudar essa situação, talvez por receio do que os outros patrões pudessem pensar. Ele reconheceu que os trabalhadores são qualificados e bons de serviço e que trabalham bem sozinhos.

No bairro de Magoanine a autora assistiu a duas reuniões de entrega de grupos de casas construídas aos seus moradores. A cerimónia constou de um discurso do chefe do bairro, do secretário do partido, do representantes do Conselho Executivo da cidade de Maputo e dum responsável da empresa CMC di Ravena (a que ganhou a empreitada das 700 casas e que sub-empregou alguns pequenos empresários locais para edificarem alguns lotes de casas).

Depois dos discursos alusivos ao ato, houve cantos e danças apresentadas por um grupo de mulheres do bairro. Depois disso, foi a vez de falarem os moradores das casas que apresentaram várias reclamações. Entre elas destacam-se o problema de transportes (eram obrigados a pegar dois chapas para o trabalho), a escola e o hospital ainda não estavam construídos e algumas das casas estavam muito longe das fontes públicas de água, apontaram também problemas da insegurança e roubos. Houve muita discussão, por cerca de duas horas, mas pareceu que os responsáveis não conseguiram dar solução aos problemas apresentados e aí alguns moradores ameaçaram os responsáveis se os problemas não fossem resolvidos que iriam vender as suas casas e voltar para outros bairros com melhores condições de infraestrutura.

A visita ao canteiro de obras da fábrica Mozal só foi possível, em meados de maio. O

site (canteiro de obras da fábrica) da Mozal foi visitado pela autora em quatro etapas, após quatro meses e meio de tentativas para conseguir fazer a pesquisa. Na primeira foi uma espécie de visita turística, durante cerca de sete horas. A impressão foi de grande impacto. O canteiro de obras da fábrica de alumínio ocupa uma área equivalente a 340 campos de futebol. É um mundo de altos fornos e de corredores enormes do tipo ponte aérea, com altíssimas gruas, em estruturas de aço, completamente abertas e que ligam os diferentes módulos. É duma grandiosidade que deixa o visitante desprevenido, chocado e estupefacto pelo impacto causado! Principalmente se nos lembrarmos que acabamos de deixar a rodovia de acesso que atravessa a savana africana, ladeada por plantas de pequena dimensão e algumas micaias (árvores) espaçadas, onde o espaço é permeado aqui e ali, por pequenos grupos de habitações tradicionais de caniço. É uma obra do século 21 num país totalmente agrícola e com uma indústria ligeira de pequeno porte e de dimensões reduzidas. Parece ficção científica completamente alienígena ao tempo e aos espaços circundantes.

A segunda etapa, foi o acompanhamento do trabalho de rotina e as entrevistas aos gerentes da LSE que é a empresa sediada na África do Sul que controla e dirige a construção de todas as fases da fábrica de alumínio. O Gerente Geral (DE e 01), o Gerente de Operações (DEe 02) e o gerente de Relações Industriais DEe 03) mostraram à autora, durante 8 horas, como é um dia de trabalho, na gestão duma obra com os requisitos de tecnologia presentes.

Nas duas etapas seguintes, foram visitadas as equipas de trabalho que operam em áreas, onde estão montando gruas instaladas em estruturas metálicas que permitem acesso, aos diferentes módulos em interconexão. A transformação da alumina em pó, a sua fusão nos altos fornos, é em etapa posterior transformada em lingotes em módulos próprios de refrigeração. Por isso as operações são constituídas por processos que são interligados por corredores de transporte do material em esteiras rolantes bastante diferenciadas entre si.

Estas equipas de trabalhadores fazem montagem das gruas que formam pontes aéreas nas ligações entre os módulos e destes são criadas várias entradas e saídas que permitem o acesso a qualquer ponto da fábrica.

A última etapa do trabalho foi a entrevista aos nove trabalhadores de nove empresas que executavam empreitadas na obra. O Gerente de Relações Industriais (DEe 03) pediu aos patrões e foram seleccionados por voluntariado nove trabalhadores desta amostra. Dois deles tinham pouco mais de 50 anos, eram casados e não aceitavam a poligamia, um era evangélico e não aceitava o *lovolo*, a poligamia e as cerimónias aos antepassados. O outro era protestante e cumpria todos os rituais para tirar os “novelos da vida”. Estes dois operários trabalham no canteiro de obras na montagem das gruas e pintura. Eles estão no canteiro desde o início em

que tudo era “só mato para desbastar” e já tinham passado por oito empreiteiros diferentes (TR 06 e TR 14). Os dois fizeram a 9ª classe mas têm um trajecto profissional e de vida muito rico. São dois homens extremamente sábios, negociadores e com histórias de vida extremamente remarcáveis.

Um entrevistado é uma jovem mulher muito engraçada, expressiva, combativa e prende muito a atenção pelo colorido e a dinâmica dada nas narrações dos episódios que relata. Fez o ensino secundário fora do país, quando vivia com a avó na Suazilândia, tem 20 anos, e é solteira. Já trabalhou em três empresas diferentes nesta obra, trabalha com aspectos burocráticos da gestão do pessoal, faz as relações humanas e de guarda-livros na sua empresa, além de outras actividades que se tornem necessárias (TRm 12).

São quatro os operários mais jovens, com idades que variam de 22, 25, 27, e 34 anos, destes três são solteiros e pensam cumprir o costume de *lovolo*, fizeram a 9ª classe e pequenos cursos profissionais, já trabalharam como electricistas, pintores e serralheiros no canteiro de obras. Neste momento estavam montando guas em estruturas metálicas. Eles já estão habituados a ter mais de duas namoradas, preferem o amantismo à poligamia porque os encargos e responsabilidades são menores. Segundo a sua opinião, há falta de homens e as mulheres não podem ficar “desamparadas”. Um deles, esteve 23 anos na África do Sul, ali trabalhou 18 anos nas minas. Voltou para Moçambique depois da mina onde trabalhava ter sido encerrada. Ele é representante dos trabalhadores da sua empresa, mas segundo os colegas é um dos que “come pela mão do patrão” (TR 08, 10, 11, 15).

Um outro trabalhador é responsável pela gestão do pessoal na sua empresa é bacharel em comunicação e trabalhou na televisão vários anos, tem 39 anos, é polígamo e defensor dos valores e crenças tradicionais. Tem duas mulheres e faz os rituais aos antepassados quando pode (TR 09). É muito conversador e procura apresentar os episódios vividos com muita piada. Tem uma ideia global do conjunto do projecto do Corredor e uma visão muito crítica sobre o papel subalterno dos sindicatos e do governo moçambicano e suas omissões que permitiram abusos e quebras no que havia sido acordado no Acordo Colectivo de Trabalho. Segundo ele: “parece que a força de trabalho, o dano ambiental e a energia gasta no projecto não têm valor, porque não são valorizadas?”

Um outro trabalhador é motorista, tem 40 anos, é calmo quase modula as palavras que vai soletrando devagar, é muito observador, um bom contador de histórias. Esteve nas minas da África do Sul por cerca dois anos, mas voltou quando conseguiu comprar dois carros para fazer de táxi. Faz o trabalho de controlador de cartões de ponto e vários outros serviços na empresa onde trabalha. É casado, polígamo e defende as crenças e valores tradicionais (TR

13).

No bairro de Belwluane, no intervalo do almoço, na região onde está situado o *Dumbanengue* foi possível assistir a uma peça de teatro feita pelo grupo de teatro da Mozal. Esta peça muito engraçada e com muita participação dos trabalhadores, versava sobre os cuidados para evitar a contaminação pelo vírus da AIDS,.

A autora foi convidada também no final das entrevistas a assistir a uma cerimónia de *lovolo* na casa dum dos operários cuja filha iria ser *lovolada* na segunda semana de junho. Foi num domingo passado no bairro do Hulene e extremamente agradável. Os diferentes ciclos de ocorrências do ritual foram bem dosados. Houve muita participação dos parentes e amigos convidados de ambas as partes, principalmente durante a apresentação dos presentes aos parentes da noiva, houve muita brincadeira e piadas que criaram boa disposição no encontro. Os aspectos simbólicos deste ritual de integração da moça na família do marido, precisam ser convenientemente assinalados e analisados em toda a sua plenitude. Para isso conta com as opiniões de todos os participantes que quiserem dar a sua contribuição ao longo do ritual. Pretende-se que esta aliança de linhagens diferentes, possa resultar em generosidade e solidariedade, e que no futuro possa ser fortalecida pelo crescimento dos novos membros nascidos da nova família a constituir.

Foi-se comendo e bebendo e entoando canções alusivas. A cerimónia só terminou 14 horas depois de ter começado. No final na hora das despedidas havia uma total integração entre os participantes do evento. A cerimónia no registo civil iria ser realizada na semana seguinte. Mas a autora não pode assistir por incompatibilidade de tempo.

CAPÍTULO 7 COLETA DE DADOS

7.1 A VISÃO DOS INVESTIDORES E DIRIGENTES SOBRE O EMPREENDIMENTO CORREDOR DE DESENVOLVIMENTO DE MAPUTO

A construção do mega-projecto Corredor de Desenvolvimento de Maputo pretende servir de ponto de partida para o desenvolvimento da região Sul de Moçambique com investimento global de cerca de 30 bilhões de *rands* (cerca de 5 bilhões de dólares norte-americanos), num horizonte temporal de 5 anos disseminados por investimentos em diversas actividades produtivas ao longo do corredor (Business Special, 1997).

Jeanne Stevens do Grupo Austral e representante do governo australiano, refere que o Corredor não abarca apenas ao sector de transporte, mas se trata, na realidade, de um corredor de investimentos. O ministro dos Transportes da África do Sul, Mac Maharaj, tem uma visão mais dinâmica do Corredor, enfatizando que o Corredor maximiza e potencializa o eixo entre transporte e logística ou “a two way street”. Ele reafirma: “em primeiro lugar devemos olhar o potencial de actividades e sua expansão ao longo das principais artérias do corredor; em segundo lugar, deve ser olhado como oportunidade de investimentos e como os mesmos podem ser estimulados”. Em paralelo ao projecto, pretende-se que possa emergir um grupo de actividades económicas e investimento que naturalmente adiram e se integrem nas artérias de transporte desde Witbank até Maputo, incluindo os subcorredores para Phalaborwa e Secunda, bem como as artérias secundárias para a Suazilândia (Business Special, 1997, p.4).

Assim, é igualmente importante o investimento em indústria, como a Fábrica de Pneus Mabor em Maputo, ou um investimento agrícola em Mpumalanga que usam como infra-estrutura o transporte para conseguir clientes na África do Sul e na África Austral.

De acordo com Mike Sprott, gerente da companhia Stocks Roads que opera na construção civil e na indústria de tecnologia, a empresa sofreu um enorme crescimento nas áreas de infra-estrutura de transporte. Segundo ele: “Maputo tornar-se-á rapidamente uma cidade de explosão de negócios”. Esta empresa emprega 500-600 trabalhadores moçambicanos na construção, além de 50-60 estrangeiros no Corredor do lado de Moçambique. Ele acrescenta que a ênfase do governo nas Iniciativas de Desenvolvimento Espacial (SDI s) e os corredores de transporte abriram como um todo novas dimensões para a indústrias de construção. Mike Sprott refere que a sua companhia está empenhada em grandes projectos, em três anos de construção, em suas distintas fases. Contudo, segundo ele, importa perspectivar a gestão nas próximas décadas, após o término do projecto o que vai acontecer. As mudanças subsequentes vão precisar de novas abordagens de gestão na área da construção

civil. Estas novas questões implicam formação com escolas direccionadas aos objectivos de uma mais qualificada e rápida graduação dos trabalhadores. Possibilitam igualmente que se estimulem os jovens a enveredar por variados aspectos de engenharia civil e a gestão da construção civil. O programa do Corredor de Maputo vem representando para a empresa Stocks & Stocks um modelo, na continuidade doutros empreendimentos já desenvolvidos como Sun City, Lost City e Sandton Square (BS, 1997 p. 9).

O grupo empresarial CONCOR tem tido uma grande actividade na província de Mpumalanga e Maputo. Na Mpumalanga, a companhia mantém uma fábrica para fornecimento de produtos de construção em White River, incluindo telhas. O gerente da CONCOR, Leo Rohrig tem uma das mais activas construtoras sul-africanas em Maputo. A sua empresa remodelou os Hotéis Polana e Cardoso e criou uma *Joint Venture* com as Linhas Aéreas de Moçambique-LAM. Ele avalia a sua companhia como a melhor posicionada para a expansão das actividades na construção Civil de Maputo e projectos como a reabilitação de infra-estruturas diversas como o projecto de construção da MOZAL, a fábrica de lingotes de alumínio, em Belulwana, arredores de Maputo (Business Special, 1997). Esta empresa tem tido imensos processos colocados por trabalhadores relacionados com problemas de justiça laboral em Moçambique (Business Special, 1997).

As perspectivas geradas pela N4 (auto-estrada) para os investidores nos transportes de cargas tem um potencial enorme, como afirmam alguns carregadores, como Roger Naisby da UNITRANS e o director geral da empresa Road Freight Association, Garth Boltom, gerente da Cargo Carriers que possuem frotas de mais de 500 *Trucks* com capacidade acima de 20 toneladas. Estes gerentes também assinalam problemas como a fraqueza no cumprimento da regulamentação legal, dado que nas estradas estão sendo transportadas cargas em supertanques muito acima do permitido pelas leis existentes com os efeitos negativos que isso pode acarretar. Eles esperam que se formem associações de operações de *Joint Ventures* nas áreas de serviços de transporte de passageiros e fretes de cargas pela N4 (high way) (Business Special, 1997).

Para tanto, parece imperativo investir em formação e qualificação prévias. Assim, julga-se apropriado um olhar atento sobre uma cobertura em termos de centros de treino para motoristas mecânicos e gerentes de frotas. O Corredor de Maputo veio transformar o porto de Maputo, no foco central, o que exigirá uma preparação adequada que irá depender muito dos esforços de reforma nos portos e estradas de ferro dos Caminhos de Ferro de Moçambique - CFM. O movimento de reforma dos CFM foi conduzido pelo falecido engenheiro Mario Dimande que dizia que esta era uma “realidade irreversível”. O que é reafirmado pelo seu

sucessor, Rui Fonseca, um competente gestor que demonstrou sua grande capacidade no Corredor da Beira, durante uma década. Rui Fonseca na fase de discussão preliminar do projecto afirmou que estava procurando companhias que tivessem já demonstrado competência em gestão de portos e linhas de caminhos de ferro, *know how*, uma provada e reconhecida experiência, uma competência de planejar investimento, habilidade e capacidade direccionada ao mercado que seja o foco de atracção do tráfego destinado ao Corredor de Maputo (Business Special, 1997).

Segundo Brian Gilbertson, chairman da Billiton Plc a maior acionista da Mozal, o contrato e as enormes facilidades conseguidas na negociação com o governo moçambicano, na Zona Franca Industrial de Belulwana, torna o custo dos lingotes de alumínio produzidos um dos mais baixos do mundo:

The reason we came here is that Mozambique has an abundance of competitively priced power and power is the critical input into a modern aluminium *smelter*. We are able to negotiate a good contract which will make this not only the most modern *smelter* but also one of the lowest cost *smelter* in the world (Mozal news-January, 2000).

A nova fábrica MOZAL que vai produzir alumínio (*smelter*) está na fase final de construção, implicou num investimento de 5,5 bilhões de *rands* (1,124 bilhões de dólares americanos). A empresa empregou mais de 20 000 trabalhadores durante a fase da construção. Na fase de operação vai empregar 900 trabalhadores, sendo 800 moçambicanos e exportar 245 mil toneladas por ano de lingotes de alumínio (*smelter*). Eventualmente, no futuro, a produção pode ser expandida para cerca de 490 mil toneladas por ano (Business Special, 1997).

A refinaria Worsley da Austrália expandiu a sua actividade de 1,8 para 3,1 milhões de toneladas/ano com investimento de 600 milhões de dólares. A bauxita é extraída e transportada por tapete rolante a uma distância de 51 Km até às instalações da refinaria. O minério é refinado da bauxita para alumina e são enviadas 500 000 toneladas para Maputo. A outra matéria prima é o coque de petróleo que é recebido pela Mozal proveniente do Texas num total de 92 000 toneladas. A Billiton Plc, sócia da Mozal, detém 30% das acções da Worsley Alumina Pty Ltd, por meio da sua subsidiária Billiton Austrália. As obras de ampliação criaram 1.000 postos de trabalho na Austrália. A terminal de alumínio ou ancoradouro construída no porto de Maputo é composta por um silo de alumina com capacidade de 45 000 toneladas e dois silos de coque de petróleo com capacidade de 11.000 toneladas cada e um ancoradouro onde acostarão quarenta barcos por ano. A alumina e o coque constituem as duas matérias primas básicas sendo o investimento da terminal de

alumínio da ordem dos 13 milhões de dólares com reembolso futuro pelos CFM através da prestação de serviços (Mozal notícias- Maio, 2000).

A Mozal tem realizado uma forte campanha de Marketing usando o slogan “Juntos fazemos a diferença” para assegurar sua credibilidade interna. Para isso, constituiu em 31 de março de 1998, a Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade da Mozal e assinou um contrato com duas ONGs para o desenvolvimento agrícola de 900 ha de terra em Belulwana no qual se prevê o apoio a 1000 camponeses desalojados das suas zonas de origem. Estão desenvolvendo um programa de controle da malária junto à comunidade de Boane para salvaguardar a saúde das populações circunvizinhas e dos trabalhadores das obras em particular. Fazem doações de madeira à comunidade para as escolas das localidades vizinhas e população da região, realizam campanhas de educação sexual e de prevenção da AIDS através do grupo de teatro interno.

O Corredor de Maputo é considerado pelos políticos um teste excelente para a cooperação internacional. Um outro grande projecto de desenvolvimento é a Industrial Development Corporation IDC - Projecto de Ferro e Aço que vai investir 2 bilhões de dólares americanos (9,7 bilhões de *rands*). Pretende exportar através do porto de Maputo 3,5 milhões de toneladas de aço anualmente, implicando cerca de 5.000-6.000 empregos durante os três anos da fase de construção. Na fase de operação vai empregar 1000 trabalhadores permanentes e milhares de outros em empreendimentos de suporte, além de ser uma potencial fonte de impostos traduzidos em receitas do governo moçambicano (BS, 1997).

Os investidores nos projectos de Ferro e Aço e no de Alumínio em Moçambique afirmam que os mesmos vêm trazer à região Austral um desenvolvimento na área de energia e mineração. Segundo eles, Moçambique vai tornar-se um grande exemplo internacional, em modelos de desenvolvimento no sector de mineração e energia (BS, 1997).

De acordo com Phyllis Pomerantz, do Banco Mundial, os recursos a investir no Corredor totalizam cerca de 30 bilhões de *rands* ou 5 bilhões de dólares americanos. Outras instituições bancárias sul-africanas como o Development Bank of Southern Africa (DBSA) que em associação com empresa pública, Industrial Development Corporation (IDC) estão investindo em Moçambique e na região austral (BS, 1997).

Para os exportadores sul-africanos de citrinos, açúcar e outras exportações agrícolas o porto de Maputo e a rodovia N4 representam uma enorme oportunidade de poupança de tempo e dinheiro. Mas ainda é necessário tentar resolver alguns dos problemas que estão causando constrangimentos dos dois lados da fronteira. A análise destes aspectos está exposta no capítulo 1 no item 1.4.

7.2 ALGUNS PROBLEMAS EXISTENTES E OUTROS QUE ESTÃO SE ESBOÇANDO

Contudo ainda subsistem problemas na travessia dos produtos por Moçambique, nomeadamente, no que diz respeito as insuficiências dos postos fronteiriços, taxas, infraestrutura pobre e a limitada capacidade do porto de Maputo. No entanto, as reformas protagonizadas pelos CFM devem continuar a trabalhar no avanço da formação humana e modernização tecnológica dos portos e linhas férreas tendo em vista potencializar sua actividade de servir a região austral, para o qual está vocacionado e donde poderá tirar sua grande fonte de renda em moeda externa, como acontecia na administração colonial.

De acordo com o jornal Metical nº 527 de 23/07/99, a questão do lixo industrial nas fábricas em construção no Corredor de Maputo não está a ser tratada adequadamente. As populações das cidades de Maputo e Matola estão em risco no campo da saúde com a projectada construção da fábrica de ferro -Maputo Iron and Steel Project (MISP), destinado a consumir o gás de Pande.

Num estudo feito pela Agência de Protecção Ambiental da Suécia, em 1998, da autoria de Hans Lannerblom (1999), foi analisada a proposta de dois locais para a construção da fábrica: a área contígua à Fábrica de Cimentos da Matola e a do terminal de carvão. Em ambos os casos há problemas a resolver antes da escolha da opção final. O autor especifica que nos padrões suecos, uma fábrica de ferro e aço deste tipo, tem de estar localizada pelo menos a 1500 metros de qualquer área residencial. As razões são variadas, mas uma das consequências mais graves (caso ocorresse uma fuga de gás) seria a eclosão de chamas em jacto, bem como, nuvens de gás em estado de explosão.

Segundo Lannerblom (1999) embora sejam indicadas duas alternativas de localização da fábrica, nada é esclarecido sobre a distância de segurança entre a fábrica e as áreas residenciais mais próximas, para qualquer uma das alternativas. No Estudo de Impacto Ambiental descreve-se a existência de mil famílias vivendo nos terrenos da zona do terminal de carvão. Nesse terminal existe também uma salina, uma outra actividade industrial e campos agrícolas cobrindo 250 hectares. Além disso, existe a proximidade com a comunidade do Língamo. Nesta comunidade, relata-se no documento, vivem mil famílias dentro de um raio de 500 metros do terminal de carvão. Os custos de compensação e transferência para esta

alternativa atingem 11 milhões USD para as residências e fábricas, e mais de 9 milhões USD para as famílias que ali vivem. Quanto à segunda alternativa - a zona da Cimentos de Moçambique - não há ninguém a residir dentro dela, mas há os 250 ha de terrenos agrícolas e, na vizinhança imediata, há toda uma zona de grande concentração de populações, a chamada Matola “A”. Deste modo, segundo o próprio Estudo de Impacto Ambiental (EIA), pelo menos três mil residências da Matola estão localizadas dentro de um raio de 500 metros, desta segunda alternativa. Os custos de transferência e compensação ascenderiam a uns 20 milhões de dólares americanos. Na visão de Lannerblom (1999) o EIA parece indicar que os planos contemplam um raio de segurança de cerca de 500 metros. Mas, insiste ele, nenhuma fábrica de ferro e aço deve estar a menos de 1500 metros de uma área residencial. O documento da autoridade ambiental sueca contem uma longa lista de outros perigos caso as coisas não sejam feitas com elevado rigor, desde a poluição severa do estuário aos graves efeitos da poluição sonora (Mt 476, 527 e 533).

Já o problema dos lixos dos resíduos da Mozal continua, até ao momento, insolúvel já que na negociação esta tarefa foi jogada para o governo moçambicano. Por outro lado, os gases emitidos pela fábrica de alumínio são extremamente danosos e parecem ter sido subavaliadas as emissões de gases como CS₂ (composto altamente inflamável), COS, CF₄, C₂F₆ e PAH (polycycle aromatic hydrocarbons). Além disso, a emissão destes gases potencializa uma qualidade ambiental empobrecida e podem também ter sérias repercussões na tentativa de captação de investidores para o projectado parque industrial a construir nas imediações da fábrica Mozal (Mt 476 e 527).

Desta forma, importa conhecer o efeito conjugado do impacto ambiental, das consequências socioculturais e económicas para a vida das pessoas das comunidades da região, muito embora se reconheçam os aparentes aspectos positivos oferecidos pelos empregos conseguidos e pela movimentação das infra-estruturas ferro-portuárias. Importa avaliar que tipo de controle o Estado moçambicano poderá vir a ter sobre toda esta movimentação empresarial e financeira e os reais impactos de potenciais receitas para os cofres públicos em resultado destes empreendimentos. Por outro lado, a forma como decorreram as negociações e “parcerias” criadas pelo projecto Mozal e a auto-estrada mostram bem, uma atitude de grande aceitação dos membros do governo a todo o tipo de directrizes do Banco Mundial, desde os programas de reajuste estrutural implantados em 1987, bem como as privatizações “apressadas” realizadas no país, sem controle algum e que tem revelado impactos sócio-culturais extremamente danosos para a vida das populações do país.

7.3 ENTREVISTAS COM TRABALHADORES

As entrevistas realizadas com os trabalhadores seguiram um roteiro semi-estruturado, onde se tentou conhecer o tipo de crenças e valores geradores do imaginário étnico, os rituais mais praticados, como esses valores e crenças reflectem-se no tempo de trabalho indiferenciado e de vida, o percurso sócio-profissional, a formação profissional, a negociação das diferenças no espaço de trabalho e outras questões que aparecem nos discursos e narrativas dos trabalhadores.

Constituíram assim tópicos principais das entrevistas:

- **trabalho forçado nos antepassados da família e o papel da memória;**
- **significado das práticas do *lovolo* e poligamia na vida actual dos trabalhadores;**
- **lugar ocupado pelo tempo de trabalho, entre outros tempos de vida (no trabalho, na família, nas actividades de lazer, religião, etc.);**
- **papel dos rituais aos antepassados;**
- **A experiência sócio-profissional vivida, formação profissional, os contratos no estrangeiro e a vida no trabalho actual (satisfação, apoio, perspectivas);**
- **Os conflitos (*milandos*) com os empresários, como são resolvidos.**

A descoberta dos significados do trabalho, diante de outras esferas de vida, entre os trabalhadores inquiridos, permitiram uma actualização do tipo de crenças e valores que constituem o seu modo de estar nos espaços de trabalho e de vida social. Assim, nos bairros comunitários continuam recriando-se os rituais, as cerimónias, os significados do universo simbólico transplantado das zonas rurais e sofrendo múltiplas formas de readaptação.

Estas representações, como foi possível observar, permitem-lhes uma adequada e necessária base de sustentação para enfrentarem a amarga realidade da luta diária sem tréguas pela sobrevivência material e espiritual. As amostras observadas no Corredor de Desenvolvimento de Maputo alertam para o descaso do Estado moçambicano perante a sociedade civil. Esta tem sido confrontada por sistemáticas transições e rupturas causadas por implantação de modelos económicos e políticos exógenos, de pouca representatividade e

sustentabilidade interna.

7.3.1 O trabalho forçado nos antepassados da família e o papel da memória

Procurou-se inquirir os trabalhadores quanto aos antepassados da família que teriam sido condenados ao trabalho forçado (*chibalo*) e quais as razões. Foi constatado que cerca de 17 trabalhadores entrevistados confessaram o seu desconhecimento dessas memórias de vida que não teriam sido transmitidas oralmente pela família e assumiram não terem tomado conhecimento da existência de alguém na família condenado a trabalho forçado ou *chibalo*.

Contudo, nos trabalhadores de mais de 50 anos algumas narrativas foram assinaladas:

Presenciei isto no meu pai que foi preso por não ter pago imposto e fui lá quando era pequeno visitar o meu pai no Rio das Pedras [Massinga, na província de Inhambane] onde estava a cavar com pás e picaretas. Mais tarde, por mim mesmo fui preso por questões políticas com 17 anos. Fui torturado, mas tudo isso para mim é um história de mágoa, não foi assim muito agradável (TR 14)!

O meu pai trabalhou como servente nos Caminhos de Ferro de Moçambique nas oficinas. Ele ganhava uma miséria com uma vida péssima. Ele ficou dez anos e depois foi para pintar nas obras públicas na década de quarenta (TR 05).

A minha geração sofreu *maningue* [muito]. Eu lembro dos avós falarem do sofrimento, do *chibalo* nos Caminhos de Ferro de Lourenço Marques. A vida mudou muito, os novos não sabem como foi o trabalho duro e onde morreu muita gente (TR 18)!

Constatou-se que entre os jovens trabalhadores existe pouco conhecimento das histórias dos antepassados. A autora considera que um dos factores que poderiam explicar esta constatação teriam origem nas abruptas tentativas de destruir algumas tradições e heranças das culturas étnicas, consideradas negativas pelo grupo que tomou o poder a partir da independência. Outro factor poderia ser a ausência das reuniões e alguns rituais de família nos locais de origem dos antepassados que sofreram um interregno de mais de dez anos devido à guerra civil.

7.3.2 O significado das práticas do *lovolo* e poligamia na vida actual dos trabalhadores

Relativamente à prática de poligamia e de *lovolo*, destacam-se algumas passagens nos discursos dos diferentes trabalhadores inquiridos.

Toda a gente paga *lovolo*. A poligamia não é tradição da minha família (TR 13).

Foi lembrado, a propósito disto, um acontecimento recente da vida dos dirigentes políticos, a história de Nelson Mandela que entregou 70 vacas de *lovolo* pela sua actual esposa Graça Machel. Contudo o falecido presidente Samora Machel, que liderou a implantação do processo socialista desencadeado dois anos após a independência, proclamava nos seus discursos: abaixo o *lovolo*, abaixo a poligamia! Na prática ele próprio entregou o *lovolo* à família da futura esposa! O que só mostra a força da tradição cultural, apesar de tentativas de rupturas políticas e culturais de longo alcance.

Ainda sobre o *lovolo* foi explicado por um dos elementos:

Tem que haver uma negociação. Quem negocia são os pais se estiverem vivos. E chegam a um consenso com a outra família mediante uma combinação (TR 13).

O *lovolo*, a poligamia, os impostos e a tradição de interajuda entre os membros masculinos das comunidades rurais foram causas próximas do *target work* nas minas e plantações da África do Sul. Os trabalhadores cumpriam o número de contratos temporários necessários ao cumprimento das suas obrigações nas sociedades domésticas e logo retornavam ao seu mundo do tempo circular, com já foi visto no capítulo 4, no item 4.7.

Em resposta ao questionamento se a tradição de *lovolo* e da poligamia deveria continuar, foram ouvidos e seleccionados alguns depoimentos.

Eu penso que sim, na medida em que não estamos a comprar, estamos a agradecer! Porque apanhamos a mulher linda, bonita, tá a ver, é um gesto de agradecimento (risos) (TR 13).

Mas um dos trabalhadores, que é crente da Igreja do 7º dia, manifestou estar em desacordo com estes costumes da tradição e contra-argumentou expondo algumas considerações sobre o tema em debate:

De fato esta questão da poligamia em África é quase frequente, mas eu sou de opinião contrária, eu não gosto de ser polígamo e por questões muito simples. A vida que estamos a levar para mim não permite ser polígamo, porque eu tenho coração e um pensamento. Portanto é-me difícil para ter duas mulheres para prestar o amor único que tenho [É muita confusão!]. Dividir este amor por duas mulheres também é-me difícil. Porque também quando conceber, as duas mulheres vão ter dois filhos e o amor que eu devo dividir por essas crianças, também é-me difícil! Há que amar uma ou outra. As mulheres vão dizer: “estás a gostar mais do filho da outra”. Os ciúmes vão causar confusão (TR 14)!

O *lovolo* para mim sou de opinião contrária, dou mais valor ao casamento [no registo civil e religioso] do que ao *lovolo*, não dou nenhum peso! Na minha casa só tenho meninas, mas eu não cobro *lovolo*, eu não preciso, dou valor ao casamento porque as

peças amam-se. O que demonstra o amor que eles depositaram entre eles é o casamento (TR 14)!

Então o *lovolo* configura na realidade o casamento tradicional que pode ser complementado ou não com o registo civil. Contudo, por vezes ocorrem conflitos entre o casal e há quem atribua isso ao fato de o homem ter pago *lovolo* aos pais da mulher.

Mas lá está a confusão. Há pessoas que maltratam a mulher porque diz: “o meu dinheiro! O meu dinheiro!” Está a ver! Aquela senhora que está *lovolada* nem sempre está livre! Está lá para cumprir porque os pais receberam o *lovolo*! E se há problemas como o divórcio, os pais não têm dinheiro para reembolsar (TR 14).

Então só quando se divorciam é que devolvem o dinheiro?

Nem sempre porque há uma ideia muito contrária. Se vão devolver o dinheiro do *lovolo*, então ela reproduziu filhos e fez machamba lá. Quem vai pagar? Quando volta para minha casa tenho que tirar dinheiro e dar ao marido! São essas coisas que eu sou contrário e criam muitos problemas (TR 14).

Das mulheres algumas considerações foram colocadas referentes à forma como esta tradição é encarada e o significado que tem nas suas vidas.

Eu sou de Maputo. Com 3 anos fui para a Suázi [Suazilândia é um país vizinho a Sudeste da província de Maputo]. Lá o *lovolo*³ é diferente de cá, pagam com bois, é mais pesado! (...). Eu estava a namorar um moço. Ele quis fazer o *lovolo*, os meus pais recusaram. Eu também não queria. Eu tenho de voltar para casa, quero casar em Moçambique. Um dia ele convidou-me num sábado para ir visitar a família dele. Eu estava lá com a família e ele desapareceu. Eu achei muito estranho, porque estavam todos lá, pais e avós. Então ele desaparece e eu disse: está a ficar muito tarde! Os pais disseram: ele há-de vir, tem paciência! Eu adormeci. Lá para as 4 de manhã eles acordaram-me. Achei muito estranho e ele chega e acorda-me: estão-te a chamar lá fora. Quem está a chamar-me? Eu tenho uma avó que é suázi que falou-me sobre o *lovolo* forçado. Então ele disse: “a minha mãe está-te a chamar no curral!” Eu disse: não vou, não vou! Ele disse-me que eu estava a faltar-lhe ao respeito. Eu recusei ir lá, entraram as tias dele começaram a querer-me despir para pôr-me aquelas peles! Eu não quero, eu não vou sair! Foi um escândalo. Pararam então. Não fizeram nada e ele levou-me. Se eu aceitasse elas levavam-me até a casa da minha família a dizer: “já *lovolámos*”. Ela é nossa e eu não tinha direito nenhum de voltar para casa. Eu não acho boa coisa! Isto já aconteceu com a minha tia e ela ficou uma prisioneira. Porque ele não gostava dela, teve outras mulheres, *lovolou* outras mulheres. Ela quando quis deixar, ele negava. Eu paguei *lovolo* tu vais ficar aqui. Então, o dia em que ela decidiu fugir, ele até tentou matar. Deu até dois tiros (TRm 12)!

Pela narrativa se ressalta a posse da mulher assumida pela família do homem que só

³ Nas zonas rurais do Sul de Moçambique o *lovolo* ou a compensação entregue pela família do noivo, ainda é feita com bois e outros animais. Mas nas zonas urbanas usa-se mais a lista de presentes que a família da noiva elabora e entrega ao noivo para que se formalize na cerimónia do *lovolo* o casamento tradicional.

pode ser quebrada pela devolução do *lovolo*. Relativamente à existência de poligamia na família desta trabalhadora:

Sim, o meu avó teve como primeira mulher, minha avó, uma negra de cá. Depois, separaram-se. Teve a segunda mulher. Os meus tios tiveram, o meu pai teve amantes, uma suázi branca, lá, e uma moçambicana, cá (TRm 12).

Uma outra jovem mulher de 25 anos que trabalhou na Mozal e nas obras do bairro de Belulwana, casada e com um filho, descreve:

Fui *lovolada* só que o meu marido ainda não pagou o *lovolo*. Mas já temos um filho e vivo com ele, mesmo assim. Ele há-de pagar quando puder. Sou uma mucopi [etnia] vivo em Zimpeto. É preciso pagar o *lovolo* porque o meu filho vai ter de ser apresentado aos antepassados no *mhamba*²⁵ (TRm 05).

Dentro da temática do *lovolo* e da poligamia abordou-se, ainda, a percepção dos protagonistas quanto à existência de conflitos entre os grupos em situação de poligamia. Foi constatada a existência de grandes focos de tensão, conducentes a brigas de maior ou menor gravidade. Isto devido a serem desencadeados com facilidade sentimentos de inveja, ciúme, e, em situações extremas, podem ocorrer casos de morte entre os grupos familiares dos polígamos.

Assim, os conflitos em redor dum polígamo podem vir a gerar uma multiplicação de brigas, uma série de dramas encadeados no seio das redes familiares e principalmente entre os filhos das diferentes mulheres por motivos de herança.

Eu conheço várias pessoas que *lovolaram*, vivem juntos, fazem filhos e não há casamento. Poligamia existe. O meu próprio pai. A minha mãe já esta separada dele. E ele tem uma outra mulher de quem já está separado. Tem uma outra! E hoje em dia eu e os meus irmãos, estamos em conflito com essa minha madrasta por causa da casa. Porque quem comprou casa foi a minha mãe. Só que a minha mãe saiu e deixou o meu pai lá! Só que ele fez outro casamento com a outra mulher que ficou lá em casa! Agora, ele mora ora no Patrício [Bairro], ora no Museu [Bairro], com as duas mulheres. Há conflitos, elas não se entendem! Poligamia no campo é tradição. É melhor ter amantes do que ter duas casas, duas famílias. Amante é coisa que cada vez mais aumenta! Eu penso que terei, mesmo no namoro consigo ter duas. Por vezes, elas encontram-se, prontos. Vêm a minha casa, eu estou a aprender a gerir (TR 13).

⁴ O *mhamba* é uma missa que pode ser feita por variados motivos: purificação da família, evocação aos antepassados, resolver quaisquer *milandos* (problemas) que surjam e agradecimento por diferentes coisas boas. É um ritual para estabelecer a ponte do sobrenatural com os vivos e agradecer ou cumprir algum pedido transmitido. O membro sénior da família é quem faz o Kuphahla que é a evocação de todos os antepassados, onde também são apresentados os novos membros da família e é pedido apoio e a benção. Durante a cerimónia é reservada uma parte das comidas e bebidas num lugar estratégico, em honra aos antepassados, antes do grupo comer. Ela é feita por um curandeiro, mas o membro masculino sénior da família, é quem vai fazer o *muphahlu*, ou seja, evocar os antepassados e mantê-los ao corrente do que se passa na família. Esta cerimónia de evocação dos antepassados para conseguir honrar e obter paz é feita periodicamente e por um membro masculino sénior da família. É este elemento da família que vai pahlar (Kuphahla)

Há, há tantos mesmo! Porque ora uma diz “queres me matar”, ora a outra diz “passa mais tempo cá do que lá na suázi”. As duas mulheres não se dão bem. Não, não (TRm 12)!

E quanto à questão de poligamia, na minha família não há nada. Só o meu tio, o irmão mais velho do meu pai é que teve 2 mulheres. Mas houve confusão que até chegou ao ponto de “levar-se” a vida do meu tio. As mulheres “despacharam-no” mais rápido (risos). Havia aquela coisa de dizer: está mais tempo lá do que aqui. Utilizaram “remoto”⁵, foram ao feiticeiro, porque ele teve, de repente, câncer “propositado” (TR 11)!

Eu não sou polígamo, só tenho amantes. Eu cumpro as obrigações, dou mensalidade aqui na Matola, e o resto do dinheiro levo para a minha casa. Em princípio, há equilíbrio para o meu lado, mas entre elas não há (TR 11)!

Dentro da minha família não há poligamia. Os meus avós andaram a fazer *lovolo*! Agora, não há! Eu sou mucopi [etnia]e lá há tradição. Mas eu vivi na África do Sul desde os 11 anos. Acabo de chegar a Maputo, em 1998. Vivi na África do Sul 23 anos, mas a minha mulher é daqui, estou quase a casar, no registo (TR 10).

Como se pode observar nas narrativas, a poligamia continua sendo fonte de enorme controvérsia entre os membros dos grupos entrevistados. Na sociedade moçambicana actual a lei da família está sendo discutida por todo o país. Uma das questões mais polémicas é saber se a legislação vai considerar legal os casamentos tradicionais de polígamos realizados nas zonas rurais. Uma outra questão é a que diz respeito ao fato de mais da metade da população não ter seus casamentos registados por lei, o que origina, para fins de emprego, não serem atribuídos benefícios legais à família do trabalhador(a) pois, perante a lei, é considerado(a) solteiro(a). Quando as mulheres são sustentadas pelo marido, no caso de abandono da casa pelo mesmo, mais de metade das mulheres não usufruem protecção legal pela legislação vigente.

Eu acho que o *lovolo* pode dar continuidade, é de tradição. Mas isso de dizer que vai ser torturado, vai depender da concepção das famílias (TR 11).

Eu fiz *lovolo*. Eu casei com uma mucopi. Não foi um *lovolo* pesado, foi uma espécie de acordo, uma coisa quase que simbólica. Eu digo uma coisa, na minha opinião eu acho que o *lovolo* deveria continuar como um símbolo nosso de união. Digamos não aquele *lovolo* de “quebrar cabeça” coisa simbólica (TR 06).

Não concordo com aquela opinião de que a gente faz *lovolo* a uma pessoa para a gente escravizar. Isso não concordo, como símbolo sim senhora! Também há gente que não paga *lovolo* e faz um casamento “chorudo” de ir ao Palácio dos Casamentos e sei lá, depois gasta muito dinheiro e também maltrata a mulher! Quer dizer não concordo que a gente paga e depois maltrata a mulher.

Em relação à poligamia, penso que na minha família não tem casos. Essas coisas de amantismo fazem parte da nossa tradição, aqui [risos]. E nós, como varhonga [etnia]

⁵ Fazer mal à distância através de feitiços. Trata-se de uma apropriação do termo “controle remoto” proveniente das novas tecnologias.

temos essa tradição de ter amantes. Se me perguntar, se eu tenho ou não? Vou dizer que tenho (TR 09).

Foi pedida a explicação para se entenderem as razões de se adotar o amantismo como prática muito generalizada na província de Maputo. Se isso teria a ver com a existência duma corrente migratória forte, ou se é uma “nova forma” de se assumir a tradição de poligamia nas zonas urbanas. Foi respondido em coro que a principal causa seria a inexistência de homens. Mas outras razões também foram apresentadas.

Não tem poligamia, só são amigas para “brincar” (TR 02, 03, 04).

Há mais mulheres, por um lado, e há 10 anos atrás [8 anos na verdade], tivemos uma guerra fatídica que matou muitos homens. Não só isso, o problema de levar as pessoas para as minas! Eu estava a conversar com um colega meu há 4 meses atrás, que estava a dizer: “olha, eu tenho uma amante que tem-me ajudado”. A mulher trabalha em Maputo. A amante está aqui, na Matola. Eu gosto muito dela e têm me ajudado. Veja lá, no ano passado, estava enrascado [num sufoco] e ela deu-me 3 milhões! Há uma participação da mulher e do homem. Já estão a aparecer mulheres que financiam os homens (TR 09)!

Neste grupo de vinte trabalhadores, só dois, de mais de 50 anos, mostraram discordar quer da poligamia, quer do amantismo. Nas cidades, após a independência, as pessoas evitavam a poligamia devido à repressão existente. No entanto, há uma ideia de que os homens têm o “direito” de ter mais do que uma mulher. O *status* do homem rico é medido pelo número de amantes e o consumo de ostentação. Entre os *varhonga* o amantismo já é um costume bem arraigado!

A gente pode dizer que ter amante é uma pedra no sapato! Porque amante, ela é minha amante hoje, amanhã é amante de outro, mas de entre nós todos, ela tira dinheiro a mim e aos outros para fazer a vida dela! Porque é que ela faz isso? Porque não tem um marido fixo. Assim, o que vai contrair de mim vai ser uma doença que vai transmitir a outros! Também é muito pesaroso essa vida de amantismo. O amantismo é uma coisa que está sendo repelida aos poucos. (...) Não há de haver forma de extinguir o amantismo. Porque as senhoras precisam de macho. Mas o macho é difícil de se arranjar. Não há, é uma coisa que está a escassear no mercado! A vida na cidade não é possível, só no campo porque cada um trabalha por si. Faz o que quer na sua casa (TR 06).

Eu queria pegar no pensamento para contradizer um bocado. Eu, dentro da família da minha mãe, tenho uma minha tia que é a quinta ou sexta depois da minha mãe. Ela era uma curandeira e tinha um marido que era curandeiro, um senhor chamado Mazanga, da [avenida] Craveiro Lopes. Ele tinha dez mulheres, uma delas era a minha tia. Ele faleceu há uns 6 ou 7 anos. E ele conseguiu, naquele tempo todo, unir as mulheres, não havia conflitos ali em casa. Eu não sei como é que ele fazia. A família começa a desmembrar-se quando ele morre. Uma puxa para ali, outra para lá! Elas viviam todas no mesmo lugar! Era um espécie de quarteirão ali na Craveiro Lopes! Elas viviam no mesmo quintal com várias casas (TR 09).

O *lovolo* é uma tradição bonita. Com aquele ritual africano, nós temos que manter. Porque é a última coisa nossa que nos sobra! Tudo é importado como o casamento no registo e na igreja. Temos que ter coisas nossas também. Não no sentido de vou

escravizar (TR 09)!

Para um melhor entendimento desta cerimónia tão importante na vida do futuro casal, destaca-se um testemunho de como é realizada a negociação que precede a cerimónia do *lovoló*:

Eu há um mês atrás, tive sorte de poder participar primeiro como cabeçário a negociar a fase de apresentação [antes do *lovoló*]. Isto foi assim, nós dissemos à moça que, infelizmente, já vivia com o meu amigo, para informar a família que nós íamos lá, porque queríamos apresentar-nos. Nós lá fomos à casa e ficamos um tempinho no quintal e, depois, autorizaram-nos para entrar. Então dirigimo-nos à sala, apareceu o tio da moça a quem íamos pedir a mão. Ele começou a querer saber quem nós éramos e tudo o mais. Eu comecei a explicar e ele disse que nós tínhamos que tirar um dinheiro para pagar a multa porque eles já praticamente viviam juntos. Assim, tínhamos que pagar a multa e tiramos 200 contos. Isso não é nada! Como eu tinha só 200 contos, e já tínhamos entregue uma caixa de refresco e uma caixa de cerveja, então, durante a negociação, o namorado da moça foi comigo [mas normalmente ele não vai]! Porque já não há aquela rigidez antiga, as pessoas estão a começar a abrir-se um bocado, a liberalizar um pouco! Então, saímos, fomos fora e eu pedi dinheiro ao namorado que tinha 500 contos. Voltamos e lá se pagou o restante, Ok (TR 09)!

Agradeceram e mandaram vir a família: o avô, a avó, mais as tias e irmãs e lá se apresentaram. Como tínhamos as cervejas e o vinho, lá se bebeu. A seguir, a família da noiva iria fazer a lista dos presentes que queriam e onde iriam incluir também o *lovoló*. A segunda fase: o moço irá entregar os pedidos da lista e o *lovoló* exigido! Após o *lovoló* que pode ser feito na 5ª feira, à noite, e na 6ª feira casam no registo civil (TR 09)!

A dinâmica do tempo vai simplificando as coisas no meio urbano. Hoje é mais simples fazer-se a apresentação ou anelamento e casam logo de seguida para os custos não serem tão elevados.

Quanto à poligamia, é um quebra-cabeça, porque de momento, o homem está hoje com esta mulher vai ouvir "a, b, c" da mulher que não está presente. E o homem tem que ter dois corações, dois pensamentos simultâneos [risos]; só serviu bem para os nossos avós, estavam independentes. Bastava acordar de manhã, pegar na parelha de bois e ir para a machamba e ficava a trabalhar metade de uma hora aqui, e outra metade na outra mulher. Depois a vida dele estava muito bem porque a vida dele estava no campo e fora da cidade. Porque agora o tempo na cidade já não permite ter duas mulheres! Eu não iria aconselhar a um amigo que eu goste para que fosse polígamo (TR 06)!

Quanto à poligamia, não tenho nada a dizer. O *lovoló*, a minha mãe foi *lovolada* antes de eu nascer. Na família há *lovoló*, deve continuar a fazer-se (TR 08).

Quanto ao *lovoló*, ainda não cheguei a essa fase. Há pouco, o meu irmão *lovolou*, está para se casar, penso fazer o mesmo que é tradição. Estou a favor do *lovoló* modernizado, comemorar sexta feira e casar no civil sábado (TR 13).

Em relação à necessidade actualmente sentida de simplificação da cerimónia do *lovoló* e o registo no civil, foi dito que seria melhor:

Em vez de haver coisas duplas tem a apresentação, tem o *lovoló*, pelo que ouvimos do nosso colega há que ter que comprar vinho, cerveja e outras coisas. Eu sou de opinião

que aquela fase de apresentação devia se seguir o casamento. Nosso país é muito pobre. Uma caixa de cerveja vale o salário de um trabalhador. Se a gente pudesse andar mais rápido unir *lovolo* e apresentação é aí que se vê a junção da família e a seguir o casamento (TR 14)!

Normalmente, o que tem acontecido, é que as coisas complicam-se, é que, por vezes, convidam tia e tio para vir ver a apresentação da minha filha. Mas muitas vezes os familiares e os amigos é que dificultam e criam problemas. Está a ver! Por vezes eu convido familiares e eles vão dizer não se pode pagar isto, mas aumentam para 2 ou 3 milhões! Não sei se está a ver! Isso faz às vezes o moço desistir (TR 09)!

Embora os trabalhadores entrevistados de mais de 50 anos, por uma razão ou outra, não aceitem a questão da poligamia ou amantismo, isso não é comum acontecer. O que é usual é os homens nesta faixa etária, se possuem meios materiais, arranjam amantes muito jovens e pagarem *lovolo* à família das amantes.

Sou natural de Maputo. O *lovolo* em si é um símbolo de unidade familiar e por mais que a pessoa se case, se não depositar *lovolo*, o casamento não tem aquele prestígio. Isto porque o *lovolo* já vem desde há muito tempo, séculos atrás. Era feito inclusive através de enxadas, portanto eu penso que acontece até agora. Só que o *lovolo* agora *arrasa até as unhas!* O que não deveria ser. Quando a pessoa diz que vai *lovolar* tem que ter milhões dentro de casa! A minha mãe foi *lovolada* por 150 escudos, da altura, e foi feliz com o meu pai: gerou oito filhos, eu sou um deles! Agora aquela coisa de escravizar, maltratar! Eu posso dizer, é a forma da pessoa viver! Não é causa do *lovolo* que o homem maltrata a mulher. Isso depende da consciência de cada um. Porque a pessoa por mais que não tenha *lovolado* maltrata dependentemente da sua consciência. Há sempre contradições (TR 06) (grifos da autora)!

Nas zonas rurais ainda levam mais tempo. Só seis meses depois do *lovolo* é que acontece o casamento pelo registo. No entanto, pela observação empírica da autora, grande parte dos casamentos nas zonas rurais não fazem casamento civil, o que ainda é uma realidade.

7.3.3 O lugar ocupado pelo tempo de trabalho entre outros tempos de vida

Em relação ao lugar ocupado pelo tempo de trabalho, entre outros tempos de vida dos trabalhadores (na família, para rituais, para actividades de lazer, religião) ouvimos diversos depoimentos que clarificaram as dúvidas e curiosidade manifestada pela autora.

Foi abordado o tema de como é dividida a jornada de trabalho, que tipo de repertórios temporais ou “ritos” são elaborados pelo grupo ou equipe de trabalho para tornar o *tempo mais leve*, associados a estratégias de resistência mais comuns. Pelas narrativas ouvidas, as actividades no trabalho são pontuadas de linguagem em código, episódios do quotidiano, das fofocas sobre o comportamento dos *boers*, dramatizações ensaiadas pelos elementos do grupo

mais dotados de habilidades cénicas e de recursos humorísticos.

Por isso, o que aparece latente de diferentes modos é que o trabalhador não quer dissociar o trabalho da vida, ele quer dessincronizar as actividades e torná-las diacrónicas. Não quer uma visão diferenciada entre trabalho e vida. Durante a jornada não indiferencia o seu tempo social ou subjectivo dos tempos supostamente homogéneos, regulares, das actividades de montagem de guias, construção de andaimes, acostamento de placas, no levantar de paredes.

Aí nesse espaço de mediação do “uso de si” por si mesmo e do “uso de si” pelos outros (Schwartz, 1997), vai entoando os cânticos de desagravo, fazendo acompanhar a execução da obra do episódio do *chapa*, da bronquite do filho, das vendas da mulher, do *xikwembo* (feitiço) da vizinha, do racismo do *boer*, do pesadelo nocturno e da tentativa de sua decifração, do colega com malária, dos filhos na escola, do *lovolo* do irmão que deve ajudar, da última peripécia do “fala-calou” que “come pela mão do chefe”, do contrato que está chegando ao final. Ele estabelece em cada jornada, uma ponte de recreação de significados em ligação com as actividades de produção no seu labor quotidiano.

A maioria dos trabalhadores inquiridos consideraram que o tempo de trabalho nas empresas preenche uma grande parte do seu tempo de vida e é extremamente significativo apesar de ter sido nas suas vidas, precário, descontínuo, fragmentado, em condições de grande vulnerabilidade, devido aos repetidos contratos temporários e condições de trabalho insatisfatórias o que de certa forma contraria a tendências observadas nos países europeus investigados por Harding & Hikspoors (1995) e descritos no item 3.3. No caso moçambicano, o valor real do salário representa apenas uma parcela ou um complemento do rendimento familiar, dado o seu poder de compra irrisório. No entanto, eles encaram o trabalho como actividade mais importante na sua vida, seguido da família, *mhambas* e outros rituais, e lazer.

Nesta região é comum os homens orientarem a gestão do trabalho das mulheres e demais familiares nas suas actividades de complementaridade dos rendimentos auferidos no emprego formal. Nas *machambas* ou nas vendas de hortícolas ou produtos diversos, há uma parte que é reservada para o homem. O restante é para a mulher usar na casa no modo que ela entender ser o melhor como foi declarado pelos entrevistados.

Na família alargada desenvolvem-se algumas cerimónias ligadas aos interesses comuns da mesma. Os rituais aos antepassados aparecem como actividades periódicas, mas de cumprimento obrigatório, para todos os trabalhadores inquiridos, salvo dois, que não fazem a cerimónia de evocação dos antepassados por impeditivos das religiões que professam. Estas

constatações vêm corroborar as observações de Feliciano (1998) de que continua a existir uma profundo respeito pelo cumprimento das tradições e rituais pelo moçambicano contemporâneo, apesar das influências de outras culturas e da modernização ocidental.

Na vida social nos bairros, os tempos de lazer são uma outra forma de viver o seu tempo indiferenciado, pelo qual desfrutam do descanso no final de semana. Este tempo social aparece distribuído em múltiplas e variadas actividades: bebida em casa ou nas barracas com amigos, convívio com amantes, cerimónias religiosas, visitas ao curandeiro, desporto, arbitragem e negociação de conflitos, conhecimento das actividades escolares dos filhos e a gestão da economia caseira executada pelas mulheres na sua economia familiar informal.

Em relação à jornada de trabalho e ao modo como é vivido o tempo de trabalho seleccionaram-se alguns relatos:

A gente faz como é combinado, mas sempre fala as nossas coisas, o *boer*⁶ não vai perceber, falar português custa *maningue* [muito]! (TR 01 e repetido por TR 02, 03, 04)

Quando estou no alto da torre a cabeça fica parada e o coração pequenino! No descer ela costuma. O medo foge (TR 05)!

O tempo é mais leve quando não tem acidente, voa como passarinho! Eu gosto lembrar aquelas meninas no caminho da Mozal (TR 08)!

Trabalho agora simplifica tudo, é preciso ficar esperto de olho aberto no treino. Logo, logo, vamos fazer da nossa maneira! O chefe diz: “You are not stupid, Ok “ (TR 06)!

A pressão a gente aguenta, já habituou com *boers*. Pensamento não tem dono Não aceita abuso (TR 14)!

Durante os relatos se percebe o lúdico sempre existente e presente, na forma como é vivida a jornada pelos operários e também a autonomia procurada e conseguida e a forma como é indiferenciado o tempo de trabalho, em que as tarefas e a vida estão entrelaçadas de modo estreito.

Nós fazemos como a gente quer. O chefe só dá a ideia. Depois nós vamos combinar. Quando trabalhamos sempre cantamos e contamos estórias. Até aqui acontecem sempre coisas para rir e chorar! Lembra o dia do *boer* com malária, como ficou transparente (TR 03 e repetido por TR 02)!

O chefe sempre vem controlar no final e nem sempre! O chefe só quer o combinado. A gente pode fazer *tchovando* [empurrando] aqui, *tchovando* ali, a gente já sabe como fazer as coisas (Bairro Belulwana, TR01 e repetido por TR 04, 05).

⁶ O *boer* é um sul-africano descendente de holandês e ele está no imaginário do trabalhador moçambicano desde há 130 anos que da região do sul do Save são recrutados mineiros para as minas do Transval e para as plantações do Natal e outras regiões sul-africanas. Este *boer* é um símbolo do chefe ou *boss* que caracteriza a sua atuação por estar sempre dividindo, exigindo, agredindo, vociferando e menosprezando o trabalhador.

O trabalho tem muita pressão, muito controle dos *boers*. Eles até insultam, eles são racistas. A gente vai trabalhando do melhor modo. Aos poucos eles vão deixando fazer da nossa maneira! Nós sempre estamos a arranjar melhor forma de ajeitar as coisas para o nosso lado (TR 06 e repetido por TR 08)!

No tempo da obra a gente vê bem como pode fazer e dá um jeito. Quando eles querem mudar as coisas a gente vai negociar. Eles têm vez que aceitam (TR 09e repetido por TR 10)!

Sobre os rendimentos complementares obtidos para suportar o custo de vida ressaltam-se os depoimentos mais comuns:

A família vende isto, aquilo, trabalho informal para aliviar a fraqueza do salário (TR 06, 08, 09, 15).

Todos nós aqui fazemos biscates, o salário é tão minguado, tem que ter biscates no dia que não tem *over-times* (TR 09).

Eu tenho uma machamba muito grande e eu e a minha senhora vendo muitas coisas (TR 14).

Eu arranjo biscates noutras coisas lá fora quando tenho folgas (TR 15).

A minha vida tem muito biscate! Dou um jeito lá nas casas onde vou pôr vidros (TR 16)!

A gente para viver hoje tem que arranjar os esquemas, um pouco aqui e um pouco ali (TR 17)!

No sábado e domingo tenho de arranjar biscates nos clientes do meu patrão. Ele não pode saber (TR18)!

Com os salários dos patrões não se pode pagar escola, livros e comida dos filhos. Os biscates dão para melhorar (TR17 e repetido por TR 18 e TR 19)!

Os tempos sociais vividos fora do trabalho são também foco de um e outro comentário nas narrativas.

Quando tenho doença eu vou ao ervanário [ao médico tradicional] para escolher a erva para curar (Todos)!

A gente gosta mesmo de beber nas *barracas* com amigos, na *bula-bula* [conversa fiada]. Aí melhora a cabeça! Na nossa vida, estórias não acabam mais! Problemas, shiii! Sempre correm atrás para nos apanhar! A gente estuda , vira de todo o lado até iluminar TR 06)!

Nós não podemos condenar o que cada um faz! Quem faz cerimónia precisa limpar cabeça, os novelos da vida dele (TR 03).

7.3.4 O papel dos rituais aos antepassados

Em relação aos rituais aos mortos, tentou-se saber se os trabalhadores que não são de

Maputo costumam ir às suas zonas de origem, fazer cerimónias de evocação aos antepassados.

Eu sou da Igreja Adventista do 7º Dia, portanto, cada igreja tem as suas normas. Mas, segundo o que nós vemos na Bíblia como crentes, nós temos que seguir o que Jesus estava a fazer aqui na terra. Não encontramos nenhum versículo que nos conduz a essa passagem. Portanto nós rejeitamos os rituais e não acreditamos nessa coisa de depois do enterro, voltar lá a fazer cerimónias! A nossa fé é só honrar a Deus (TR 14)!

Eu não vou mentir. O meu pai faleceu há quase dois anos e vamos ao cemitério. Antes de realizar a missa, chama-se o curandeiro para saber como é que querem que a missa seja feita! Faz-se o *mhamba*, depois fazemos a missa. O curandeiro faz a intermediação entre os antepassados e os vivos (TRm 12).

Então após a cerimónia, eles sentem-se aliviados porque já cumpriram essa obrigação! Não aparecem mais novos de problemas. Fica mais leve continuar a luta pela vida. A maioria entende isso como uma cura das feridas do espírito!

Acho que sim, é uma coisa que a minha mãe encontrou os antepassados dela a fazer e ainda fazem até hoje (TRm 12).

A minha mãe faleceu há muito tempo, quando eu era novo! [agora é velho!] [risos]. Agora sim, tenho 39 anos. O meu pai é da Igreja "Assembleia de Deus Internacional". Eles lá por norma não acreditam nessas coisas, dizem que não. Mas nós temos um *back ground* com a família da minha mãe que sempre faziam as cerimónias. Agora, ok! Na minha casa eu faço, embora não todos os anos como deveria ser feito! Faço se calhar até diferente. A gente, em vez de chamar o curandeiro, chamamos uma pessoa da Igreja Mazioni que faz a cerimónia. Traz o espírito da mãe para casa, faço isto e acredito nisto. É um dia que eu tenho de me lembrar da minha mãe e de todos os antepassados. Isso é muito importante na minha estrutura mental! Eu acho que vou continuar (TR 09).

Apesar de haver uma certa irregularidade, constata-se, da parte dos entrevistados, um desejo de fazer as cerimónias necessárias para obter a paz com o sobrenatural. Sem, no entanto, deixarem de praticar os rituais das religiões que professam, o que mostra a existência de um certo eclectismo aceito sem problemas.

Embora eu ultimamente não fizesse de forma muito regular. Mas de quando em vez, tenho feito! E penso que se Deus quiser posso fazer daqui a mais um mês, ou quê? Eu faço com muito orgulho, embora acho que fazem outros *mhambas* em que acontecem histórias para "fazer mal"! Nós não fazemos para o mal! Não estou contra aqueles que não fazem! Conforme estou a dizer porque ele acha que a Igreja dele diz que não deve fazer! Se faz, arranja outro tipo de pretextos. Faz duma forma despercebida, porque ele é pastor e não pode mostrar isso para os outros crentes! *Eu não uso rendilhados. Sobretudo para a minha mãe, meus tios, meus avós. Eu estou ligado e gosto de saber das "mensagens" do sobrenatural e tentamos cumprir, dentro do possível. Não sou contra aquele que não faz* (TR 09) (grifos da autora).

As narrativas mostram bem a preocupação dos protagonistas de manter a ligação com os seus antepassados e de como isso lhes traz equilíbrio nas relações familiares. Assinalam que apesar da proibição das religiões que professam continuam a evidenciar esta prática dual, sem grandes perturbações, visto que esta tradição africana deve continuar sendo praticada.

Isto é uma tradição, nós estamos cada vez mais a despirmo-nos a nós mesmos! A deixarmos a nossa tradição africana de natureza. Isto porquê? Porque nós nascemos assim e temos que cumprir a nossa tradição. Não é por mal. Eu também sou um religioso mas há momentos mesmo, que deixo a religião de lado e sigo a minha tradição. É forçoso! [faz sentir-se melhor, em paz!] (TR 06 e confirmado por TR 07 e TR 08).

O meu pai morreu em 1958. Daí para cá eu tinha os caminhos cruzados, muita coisa! Insinuava-se que eu devia seguir a minha tradição, seguia mais os caminho religiosos. Mas, houve uma vez, eu fui mesmo obrigado voltar do outro lado da "cortina de ferro". Eu na religião sinto-me tranquilo. Na tradição também (TR 06)!

Também não posso estar nos dois lados ao mesmo tempo! O que é que fiz? *Reuni a minha família toda. Então primeiro tínhamos que fazer uma missa grande não só para o meu pai, mas também para os outros antepassados! Fizemos aquela cerimónia. Acabou, e então disse a eles o que houver de futuro podem-me convidar.* Mas já não serei eu o obreiro disso. Isto eu fiz porque eu vi que havia muita contradição entre vocês. Na próxima vez não serei o obreiro, serei um convidado. Então, assim eu com a minha família estamos em paz com eles [os antepassados, os mortos]. Mas quando chegar a vez, alguém toma a iniciativa eu hei de ir e vou participar, não tenho problemas (TR 06) (grifos da autora).

A seguir foi questionado se ainda subsiste a tradição de se deslocarem ao lugar aonde foram enterrados os antepassados ou se fazem as cerimónias no actual lugar de residência.

É onde estamos a viver aqui onde o meu pai faleceu. Se for preciso as pessoas deslocam-se. Mas o homem mais velho é que pode *pahlar* ali! Quando o mais velho não está, não tem resultado, é ele que conhece os nomes dos antepassados! Os meus filhos têm os nomes dos meus antepassados (TR 06).

Por causa do fatos da guerra, algumas famílias já não existem, já não têm acesso aqueles sítios ou porque as zonas estão "minadas", ou porque já não têm ninguém. A guerra dizimou! *As pessoas agora já não têm acesso, as pessoas são obrigadas a fazer no lugar aonde estão a viver!* Mas no momento em que haja acesso as pessoas vão lá! É lá que tem mais peso, é onde tem a Mafurreira [árvore sagrada]! Mafurreira e o Canhoeiro [no Sul]. O Embondeiro é mais em Vilankulo, Xikualakuala (TR 09) (grifos da autora).

O festival anual do ritual do *canho* [bebida fermentada], típico do povo de etnia rhonga na província de Maputo, é celebrado em Marracuene e se traduz numa *evocação pública* aos antepassados chamada de *Guaza Mutini*⁷.

Esta festa, ligada com a colheita dos frutos do canhoeiro e a feitura de bebidas fermentadas deste fruto, envolve grandes encontros onde se discutem os negócios e se contam histórias de toda a família. A bebida é afrodisíaca e está relacionada com a potência sexual masculina ou a capacidade do homem poder realizar o coito inúmeras vezes. Por isso, é também uma época apropriada para casamentos e reprodução, dada a frequência com que são realizados os coitos. E também causa de alguns mal entendidos quando há encontros secretos entre casais!

Fazemos em Janeiro e Fevereiro. Este ano houve muito pouco por causa da chuva. A festa com a bebida do *canho* fermentada é só de um dia para outro, nos finais de semana (TR 04 e confirmado por TR 05, 06, 08, 09, 11, 14)!

7.3.5 A experiência sócio-profissional, a formação e a vida no trabalho actual (jornada, satisfação, apoio e perspectivas)

Relativamente à experiência profissional anterior, foi pedido aos trabalhadores entrevistados que relatassem se fizeram algum contrato nas minas de ouro da África do Sul ou noutro país e qual a importância dessa experiência. Um dos perfis apresentados evidencia o daqueles trabalhadores que, durante o governo socialista, foram submetidos a processos de formação e de qualificação no exterior. Sobre a experiência de trabalho e formação no estrangeiro foram narradas as suas histórias sócio-profissionais.

Eu andei na escola de 1944 até 1949. Em 1950, fui para a escola de Artes e Ofícios no curso de carpintaria. Trabalhei como carpinteiro, marceneiro e esquadria. Como nas oficinas não ganhava bem, então saltei para as obras. Em 1955, vim para Xinavane na fábrica de açúcar “Moniz de Maia” e fiquei lá até 1957. Fui parar naquela estação grande da Malvéria (Xikualakuala) que estava dividida entre Portugal e Rodésia (actual Zimbabwe). Trabalhei naquela estação na construção Tâmega. Eles me ofereceram para ir trabalhar no Norte. Quando escrevi isso para o meu pai, ele não me autorizou e pronto, deixei os outros irem e eu fiquei por cá. Vim para Lourenço Marques e trabalhei na Construtora Saul e fiquei lá 24 anos (TR 01).

Depois foram reunificadas várias empresas e deram-lhes o nome de Construtora Regional Sul. Já depois da independência fui fazer um curso de capacitação para encarregados de obras, de 1979 a 1983, em Cuba (TR 01).

Gostei de Cuba, o pessoal de lá é muito simpático, gostam sempre de estrangeiros. Voltei e mostrei a minha capacitação na construção do Edifício da Escola do Partido

⁷ O *Kuphahla* público de evocação dos antepassados é dirigido por um membro sénior da linhagem dos Mabjaia na abertura do festival do *canho*. Na cerimónia inaugural o régulo faz o *kuphahla* dá como aberta a cerimónia. Depois as pessoas espalham-se pelas redondezas e vão beber de casa em casa. Espera-se que, se a evocação aos antepassados foi feita adequadamente, apareça um hipopótamo que é o sinal de que tudo está bem, que todos os trâmites foram seguidos. Se isso não acontecer, alguma coisa não foi bem feita no ritual. Durante o festival do *canho* na fase da bebida, os homens devem ficar separados das mulheres. Como o *canho* é uma bebida afrodisíaca, devem-se evitar os cruzamentos no mato e para isso deve-se reservar lugares separados para homens e mulheres.

da Matola. Depois fui fazer um curso de 8 meses com os portugueses. Em Maputo fui o responsável pela construção de 300 casas na UEM⁸ no Bairro Universitário. Era o dirigente de 500 operários e tinha 5 sub-encarregados. O engenheiro era alemão. O material vinha da RDA. Gostei muito daquele trabalho (TR 01).

Eu fui estudar com 17 anos para as Escolas Moçambicanas na Ilha da Juventude, em Cuba. Fiz o ensino secundário e depois fui seleccionado para um curso médio em construção civil. Regressei ao país há 5 anos para encontrar esta situação de confusão política e a entrega do país aos estrangeiros. Uma confusão! Nós somos tratados como lixo. Este é o primeiro trabalho melhor que arranjei aqui nas obras, antes fazia biscates para ganhar a vida. Gosto de trabalhar, aqui estou a aplicar o que aprendi no curso (TR 20).

Em Cuba é outra coisa! Os empresários aqui fazem o que querem, não respeitam os trabalhadores, a lei do trabalho vai para a gaveta! Em Cuba é pobre, mas há princípios e regras de protecção que se cumprem. Isto é uma República das bananas para esses *boers* [sul-africanos brancos] e os outros brancos investidores (TR 20)!

Seguem-se as experiências de trabalho relatadas pelos trabalhadores dos Bairros de Magoanine e Belulwana. Nestes relatos de três operários, vidraceiros e carpinteiro que foram instalar esquadrias das janelas e os vidros nos Bairros, e também em algumas das instalações da Mozal, é notória na sua fala uma elevada satisfação sentida por terem participado na construção da fábrica Mozal. Daí terem constatado uma série de diferenças entre a sua empresa e a Mozal.

Assim, enquanto durou esta empreitada de fornecimento e montagem das janelas, foram assinaladas algumas anomalias muito comuns entre grande parte dos empresários moçambicanos.

Eu estou na empresa há três anos. Eu já monto janelas há 14 anos. Aqui em Maputo nunca dão fardamento e luvas. Corto o vidro no braço, na mão mesmo, subo na escada, não há corda! Na Mozal, eles exigiram fardamento completo. O meu patrão teve que comprar senão perdia a obra. Mas lá nas obras eu gostei, havia segurança (TR 16).

É muito “chato” trabalhar com patrões moçambicanos, eles não têm dinheiro, não se preocupam com a segurança, falta transporte! Shii, mas na Mozal era regra mesmo! Foi pouco tempo, mas segurança e hospital tinha (TR 17)!

Eu fiz Escola de Artes e Ofícios até 1984, aprendi ofício de carpinteiro, depois saltei daqui para ali, em muitos lugares. Agora tenho um patrão estrangeiro. Eu trabalho bem lá (TR 18).

Um outro grupo de pedreiros dos Bairros narraram o seu trajecto sócio-profissional. O trabalho na África do Sul continua sendo referência importante no seu percurso de vida. A percepção da autora é de que o mesmo aparece como um ritual de passagem, ou um marco pessoal de afirmação de masculinidade pelo orgulho e ênfase dado a esta experiência.

O meu pai e o meu irmão foram várias vezes trabalhar na África do Sul. O meu avó e o meu pai foram para melhorar de vida. Não foi para pagar *lovololo*. Sim, já estive seis

⁸ O trabalhador refere-se ao Bairro do Campus da Universidade Eduardo Mondlane, foi um projecto financiado e edificado com a cooperação da RDA (antiga Alemanha Oriental) que vem sendo construído por etapas ao longo dos últimos 20 anos.

vezes lá (...) trabalhei como pedreiro de 1989 a 1996. Voltei e continuei a trabalhar na construção civil (TR 02).

Em 1999 comecei a trabalhar na Mozal. Gostei de trabalhar lá, a questão é que acabou rápido. Agora o nosso trabalho não está como era. Lá na Mozal era melhor. Recebíamos melhor. Lá fiz as coisas normais que sempre faço. Eu gostei de trabalhar lá na Mozal, neste trabalho eu não gosto. Sim, porque tem prémios e isso ajuda. (TR 02).

O meu irmão e o meu pai foram para a África do Sul há muito tempo. Mas eu não fui. Só trabalhei na construção civil, (...) aprendi muitas coisas. Aprendi na Mozal a maneira de trabalhar da África do Sul (TR 03).

Na família ninguém foi à África do Sul. Nasci na Machava. A minha mãe é rhonga, o meu pai é copi, falo três línguas. O meu pai era alfaiate e agora é motorista. Ele ganhava pouco na fábrica de vestuário, depois de cair o trabalho por causa das roupas das calamidades. Sim! Trabalhei na Mozal, também. O trabalho dá o conjunto daquelas tábuas, daquelas tampas de latrina, e o meu grupo vai fazer em conjunto. Para descansar há a hora das 12 às 13 horas (TR 04).

Lá na Mozal era a mesma coisa, o nosso patrão dava sempre o mesmo trabalho em grupo (TR 02).

Lá utiliza por m² para fazer blocos. Aí, cada um deve assentar. O patrão pode dizer: eu quero um muro até 1,5 metros. Aí, cada um deve acertar e nós ultrapassamos (TR04).

Os sul-africanos são rápidos. Porque ainda por cima têm máquinas para fazer a massa! Mas aqui a gente anda mais devagar. Isso é outra coisa (TR 02).

Embora estes trabalhadores sejam pedreiros, nesta obra dos bairros estão a fazer lajes para latrinas. Eles afirmaram que na Mozal o trabalho era mais satisfatório para todos, visto que, o erguer de paredes e acompanhar o crescimento do projecto de construção é considerado mais gratificante porque não perdem a visão do todo e aprendem muito mais, o que está de acordo com a sua visão holística do mundo. Fazer lajes para tampas de latrinas melhoradas se constitui em fragmentação do trabalho e há uma perda da noção da obra inteira.

A visão redutora e desqualificadora provocada pela fragmentação do trabalho foi posta em causa pelos críticos do taylorismo e fordismo defensores das teses qualificação- desqualificação (Freysenet (1989), Coriat (1983) e Braverman) e teóricos dos estudos críticos e estratégias de resistência (Frieman, 1977; Breynon, 1980; Clegg, 1989; Edwards, 1990, Collinson (1994).

Gostamos mais de fazer casas. Só que neste bairro estamos só a fazer lajes para tampa de latrinas melhoradas (TR 02, 03, 04).

Uma outra experiência relatada na fase de construção da Mozal e as impressões recolhidas durante aquele período por uma controladora de material de construção civil e que diariamente vai entregando ou recebendo materiais, em função da requisição e devoluções do mestre de obras:

Trabalhei 8 meses na Mozal. Fazendo o trabalho de controle do material das obras para o mesmo patrão que tenho agora. Ele é moçambicano (TRm 05).

Era muito diferente. Aprendi um bocado e, talvez, algum dia venha a ajeitar um bocadinho na construção. A partir daí veio o interesse pela construção civil (...). Penso em estudar mais! Durante 8 meses fui assídua, não tive problemas de faltas. Eu, pelo menos, nunca tive problemas com as faltas. Nesses 8 meses, faltei 4 dias, quando estive com malária e o meu marido também. Eu tive de o levar ao hospital. O meu

filho teve malária no momento em que o meu marido esteve doente (TRm 05).

Em seguida assinala-se o perfil profissional de jovens operários urbanos com menos de 25 anos, com vários pequenos cursos de formação profissional realizados no Instituto Nacional de Formação Profissional do Ministério do Trabalho (INFP). Um percurso sempre pontuado por empregos precários. Aparece bem patente no discurso o orgulho em participar deste projecto e a aprendizagem conseguida.

A minha experiência de trabalho é muito pouca (...). Deixei de estudar por problemas familiares. Comecei a trabalhar numa discoteca, como "disc jokey". Depois, tirei um curso de electricidade no Ministério do Trabalho- MT. Trabalhei durante uns anos, numa empresa. O dinheiro não dava. Saí, fiz trabalhos privados. Então, fui ao Xai-Xai e trabalhei na Mocita [empresa de processamento de castanha de caju]. Vim para cá e consegui entrar na Mozal. Estou a fazer electricidade aqui. É novidade: é uma coisa de futuro! Um electricista normal vem aqui e vê o que se faz aqui. Aprendi muito! Fiz dois cursos de electricidade, fiz de máquinas e fiz civil e fiz curso no MT que era coisa diferente (...). Estou há seis meses na Mozal. Estou a gostar porque aprendi muita coisa. Estou a aprender mais (TR 13)!

É a primeira vez que estou a trabalhar numa empresa como esta. Dantes eu fazia negócio. Comecei a trabalhar no projecto em Junho do ano passado. Aprendi a montar guas. Estou na Babcock, fiz treinamento de 3 dias no MT. Mas aqui entrei com aquela [categoria] de ajudante, mas eu estou a fazer um trabalho de mais qualificação (TR 08).

Quando foi interpelado se já teria falado com o seu chefe sobre a requalificação, mostrou desconfiança numa resposta positiva do mesmo.

Não vale a pena, não atendem a isso! E quanto a isso, o dinheiro é pouco, não há dinheiro. Nós estamos a fazer coisas duras. Já tenho experiência, aprendi muito (TR 08).

Um dos trabalhadores de mais de 50 anos, mostra um perfil muito comum no sul do Save. Uma trajectória de vida e profissional sempre pontuada por contratos temporários precários, onde não faltam várias idas e vindas das minas da África do Sul. Um outro fio narrativo cheio de conformismo e aceitação das regras do jogo, se bem que exigindo negociação, sempre que se configuram situações onde os interesses dos trabalhadores possam ser postos em causa, como poderá ser observado, mais à frente, na negociação de acesso ao hospital pelos moçambicanos.

Eu tive muitas experiências por aí. Eu trabalhei na Reunidas na JAST, na fábrica de refeições na Sociedade Agrícola do Incomati, em Xinavane, onde trabalhei mais tempo lá. Salário era uma miséria! Daí tive aquele espírito de aventura. Aventurei para as minas da África do Sul. Fui mais de 4 vezes para lá. Voltei de novo para a Sociedade Agrícola de Incomati. Há dois anos vim para aqui. Primeiro trabalhei como ferreiro na companhia CVC, acabou o contrato. Agora estou na Babcock, na montagem de guas. Estou satisfeito

com o trabalho, mas o salário é muito magro. [Não foi à África do Sul para pagar *lovolo*]. Eu trabalhei numa empresa de máquinas de furar pedras. Era mecânico dessas máquinas. Estou a trabalhar na montagem. Deu para crescer (TR 06).

Uma outra experiência de vida sócio-profissional é a que foi descrita por um outro trabalhador que aparece com uma trajectória pouco comum. Ele relatou a sua estória de vida com características bem distintas das dos outros trabalhadores. A sua contribuição mostra uma perspectiva mais abrangente sobre a gestão da força de trabalho devido à sua actividade profissional.

Eu fiz o curso de jornalismo e depois fui trabalhar para a Imprensa Estrangeira do Ministério de Informação, durante muito tempo, até 1992. Aí decidi mudar um pouco. Comecei a fazer produção para a televisão como *free-lancer*, ao mesmo tempo, era correspondente de uma agência "TV News" que era japonesa. Trabalhei com eles 4 anos. Tive que viajar para o Ruanda, todos os países com conflitos militares e tudo o mais, a fazer reportagens. Também fazia traduções e coisas assim! Trabalhei sozinho até Maio de 1999, quando me convidam para vir trabalhar aqui [Mozal] na área de Recursos Humanos, na Kends. Também tive de fazer um negócio de peixe, importação de Vilankulu. Uma coisinha para tentar melhorar a vida. Deixei isso. Por agora a minha mulher está a gerir uma casa de frescos, vegetais, essas coisas (TR 09)!

Novamente aparece relatado o uso do trabalhador como “quebra galho”. Quando contratados como *general labour*, acabam fazendo trabalho mais qualificado, não sendo remunerados de acordo com o tipo de actividades realizadas e, muitas vezes, sem que tenham direito a fazer progressão de carreira dentro do modelo de categorias acordado. Manifesta-se, em diferentes momentos, um enorme descontentamento pela negociação do Acordo Colectivo de Trabalho - ACT ter sido realizada entre o MT, as empresas e as cúpulas dos sindicatos, na ausência e nas costas dos trabalhadores.

O que eu queria dizer é que nós aqui acabamos fazendo tudo. Mesmo na área de RH, a gente tenta negociar com eles. O que acontece é que, aqui, no projecto Mozal, há uma coisa que foi muito mal feita logo de início, que é esse Acordo Colectivo de Trabalho - ACT, pois prejudica muito os moçambicanos. Os moçambicanos têm uma tabela fixa de salário e um vencimento que não dá para nada mesmo! O ACT foi feito com os sindicatos, os empreiteiros e o MT e, aonde se diz que o Grupo "A" entra com tanto. E muitas vezes nós vamos aí fora e dizemos que são serventes e, *em vez de fazer o trabalho para o qual foram contratados, acabam fazendo o trabalho de um mestre*. Muitas vezes o *upgrade* ou promoção interna não é feita com aquilo que a pessoa fez. As pessoas vêm ao RH apresentar suas queixas e nós vamos ter com os chefes. Alguns têm sido um bocado atenciosos, aceitam negociar e sobem a letra e categoria. Tem muito a ver com o tipo de companhia e o empreiteiro. São poucos os que fazem isso (TR 08) (grifos da autora)!

Apareceu também entre os trabalhadores, um ex-mineiro que viveu durante longos anos na África do Sul, só voltando para o país em resultado do encerramento da mina onde trabalhava.

Aqui, eu vou dizer que só comecei a trabalhar em 1998. Eu trabalhei na África do Sul nas minas por 18 anos! Eu fui chefe do grupo de subsolo, depois vim para cima, era instrutor para mineiros estrangeiros que vêm do Malawi, Lesotho. Só recebi muitas pessoas da África Austral. Eu agora, falo quase 9 línguas diferentes. Eu saí de lá em Abril de 1997, fui indenizado⁹ e fiquei em casa quase duas semanas e depois começou esta obra da Mozal. Há um branco que estava comigo na África do Sul e procurava uma pessoa que sabia bem as línguas da África do Sul. Porque aqui [na obra] há muita gente diferente e chegaram a minha casa para me buscar e ficar na empresa Rumdel desde 1998 até agora (TR 10).

Questionado sobre esta forma de fazer a gestão das diferenças, das culturas diferentes entre os vários trabalhadores e os chefes, presentes na obra da Mozal, assumiu que esta questão já foi muito difícil e problemática durante muito tempo mas que, na actualidade, já a está gerindo com relativa facilidade.

Foi *maningue* [muito] complicado mas agora tem sido fácil fazer este trabalho. Ainda agora, onde eu estou, sou um representante geral dos trabalhadores. Fiz um treino de aprendizagem para fazer a integração das pessoas que chegaram da África do Sul. Depois estou junto com o *Accord Management* quando tem problema, coisas que não dá com os sindicatos. *Estes sindicatos daqui ainda não estão bem dentro do assunto de negociação.* Na África do Sul têm experiência, *muita experiência, nos sindicatos daqui há muitas falhas. Mas ainda vamos ter mais projectos e eles vão aprender* (TR 10) (grifos da autora).

Nesta perspectiva, vale notar que, até ao actual momento, ainda se faz sentir o comando do Partido e do governo sobre os sindicatos. Até estes conseguirem protagonizar a sua actuação junto aos trabalhadores, vai levar tempo, e também vão ser necessárias inúmeras negociações em outros projectos em andamento. As sequelas existentes deixadas pela gestão estatal da economia continuam persistindo.

É necessário começar a libertar-se disso e a representar os interesses das classes laborais. Ainda é melhor cada empresa ter o seu representante, isso é que faz essa empresa ser melhor. Porque logo que há problemas, liga com o representante. Isso faz melhor (TR 10).

Os sindicatos são os braços e as pernas do Partido. A cabeça fica lá no governo! Eles são comandados com “remoto” [controle à distância]. Só fazem o que lhes deixam (TR 20).

A gente só os vê nas greves, quando pega fogo mesmo! Sindicatos não sabemos as coisas que fazem, aqui só estragaram a nossa vida nesse ACT (TR 06)!

Um outro perfil de jovem, de Inhambane e com 32 anos, que participou no apoio aos feridos de guerra e em etapa posterior foi contratado por uma fábrica na República

⁹ A desmobilização dos mineiros no trabalho das minas tem a ver com o encerramento de várias explorações de ouro, menos rentáveis, em resultado da queda do preço do ouro. Em etapa posterior, no ano de 1999, culminou com a queda vertiginosa do preço do lingote do ouro, em virtude da venda repentina dos *stocks* de ouro pela Inglaterra. Isto levou as empresas mineiras a racionalizar a exploração e levando ao desemprego de um enorme contingente de mineiros (Mt 543 de 17/09/99).

Democrática Alemã:

Eu comecei a trabalhar como socorrista. Eu apreciava muito desfilar. Inscrevi-me na Cruz Vermelha tirei o curso de primeiros socorros. Trabalhei lá, na nossa província, onde havia muita guerra. Sempre que destruíssem os acampamentos a gente tinha que ir fazer [em Inhambane] o apoio. Trabalhei até 1988. Vim cá, a Maputo, e fui para a Alemanha¹⁰, fui trabalhar lá, na fábrica de automóveis, com contrato de trabalho mesmo. Trabalhei lá durante dois anos (TR 11).

Voltei de lá em 1990, fiquei 1991 desempregado. Em 1992 comecei a trabalhar na Wade Adams. Eu estava lá como apontador, até 1998. Ali trabalhávamos com sul-africanos. A gente martelou a cabeça para aprender um pouco inglês! Devido à influência da Wade Adams estive aqui na construção da Mozal, eu tive a transferência logo nos princípios, no dia 13 de Junho de 1998. Isto era ainda tudo mato. Trabalhei com Wade Adams acabou, fiquei com a Stocks Traches, sempre das relações industriais. Agora estou na Babcock desde o ano passado. Estou a montar gruas aqui (TR 11).

As principais dificuldades sentidas nas relações de trabalho, durante todo o tempo que trabalhou na construção da fábrica, situam-se novamente na manutenção dos trabalhadores em faixas salariais que não correspondem à sua qualificação e no tratamento racista dos *boers*.

O relacionamento está mal com alguns brancos. Existem alguns brancos que são racistas. Existem alguns, quando vêem um negro, não respeitam como ser humano. *Mas que fazer, a vida é assim! A gente não tem mais nada que fazer, do que trabalhar!* [conformação] (grifos da autora). Agora, quanto aos salários, está estipulado: quando alguém é admitido com aquela categoria, não sai dela! Os meios são muito difíceis de mudar! Alguém, por estar aflito, diz: “eu preciso de trabalhar”, mas ele é pedreiro, electricista. Vai aceitar estar no "A". Agora reivindicação não há, depois de entrar tem que aceitar (TR 11).

Lá na Mozal ouvíamos insultos dos *boers* e até houve porrada. Mas na greve a gente disciplinou. Aí ficaram com medo. *Boer* é covarde, a gente ameaçou! Aquela revolta dos trabalhadores da CONCORD foi muita raiva, castigo mesmo (Todos).

Este episódio da sublevação dos trabalhadores na empresa CONCORD, oriunda da África do Sul, foi narrada pelos sindicalistas como uma revolta que foi punida com o desemprego da totalidade dos mais de 300 trabalhadores da empresa. Estes não aceitaram a intermediação do sindicato e, por isso foram abandonados à sua sorte. Houve mais tarde readmissão de alguns dos trabalhadores que se desculparam aos responsáveis pelo sindicato da categoria (S 01).

Aparece um outro relato pouco comum, de uma jovem de 20 anos, que passou uma grande parte da sua vida com os seus familiares que vivem na vizinha Suazilândia e começou

¹⁰ Na década de 80 houve um acordo intergovernamental de contratos de trabalho com a República Democrática Alemã, chegando a estar na Alemanha Oriental cerca de 20 000 trabalhadores. O que na altura correspondia á necessidade de qualificação para a instalação da indústria (indústria têxtil, de montagem de automóveis e outras grandes obras) planeadas para responder ao Plano Prospectivo Indicativo- PPI. Já referido no capítulo 1 sobre economia e força de trabalho

a trabalhar há poucos anos no país.

Concluí o *Matric* na Suazi há três anos. Trabalhei na Suázi como *book keeping*, num mini shopping. Depois trabalhei na Frank Power, até 1998. Depois saí, fiquei uns dois meses sem trabalhar. Uma empresa chamada Robka chamou-me e comecei a trabalhar como *industrial relations* na World Construtions. Estou contente. Trabalho aqui como *translator*, faço *bookeeping* na minha empresa, faço muita coisa. Não estou contente, eles (os trabalhadores) reclamam sempre. *Eu falei com os meus patrões, disseram: se não está contente arruma as tuas malas e vai* (TRm 12) (grifos da autora)!

Novamente é frisado que a estratégia mais usada é desmobilização *versus* reintegração, o que desloca sempre os trabalhadores para a qualificação mais baixa (a LSE fez uma poupança de 100 milhões de dólares americanos). Logo após a entrada, lhes é exigido a realização de trabalho de maior qualificação. Isto também foi confirmado em conversa posterior pelo Secretário Nacional do SINTICIM¹¹.

Depois falei ao Chris, o meu chefe, ele mostrou o acordo colectivo de trabalho e disse: “eu aumento todos os anos como está regulado” [um aumento de 3 ou 3,5 contos]. O que não dá para nada! Eles são contratados como *general labour*, mas depois são postos a fazer trabalhos especializados como pintores, mestres, e nunca sobem! Só sobem de "A" para "B₁" e parou aí. Há cinco categorias de “A” até “E”, mas cada letra tem 2 faixas salariais. Acabam sendo 10 faixas. Então eles contratam como “A” e passadas 6 semanas e sobe automaticamente para B1. *Mas muitas vezes ficam um ou dois anos no B₁, pois a passagem a partir desta faixa tem que ser feita sob proposta do empreiteiro* (TRm 12) (grifos da autora).

Mais uma vez, é acentuado o fraco trabalho do sindicato e a discriminação a trabalhadores moçambicanos, face aos trabalhadores negros sul-africanos que possuem a qualificação equivalente. Pelo que se ouve nos relatos, passou a ser lugar comum a prática, no canteiro de obras, do uso de estratégias dos dirigentes de “vencer pelo cansaço”, o que também foi assinalado por um dos sindicalistas (S 02). Como exemplo disso assinalam-se os meses de não cumprimento do que tinha sido acordado no ACT e também as longas conversações e sucessivos adiamentos da assistência médica.

Muitas vezes, convém aos gestores das companhias, que não se gaste dinheiro a pagar salários. Então deixam andar as reclamações como estratégia de "vencer pelo cansaço". *O que é muito comum, é a contratação dos desmobilizados que depois são reintegrados numa outra companhia. A maior parte já adquiriu uma certa experiência e qualificação de obra anterior. Mas, na reintegração, entra novamente como servente ou general labour. Depois de entrar é posto a fazer trabalho qualificado, às vezes de categoria “C”, “D”, ou “E”, que são categorias mais elevadas. E o problema também está no nosso sindicato não ser forte na negociação* (TR 09) (grifos da autora).

¹¹ Segundo o secretário nacional do SINTICIM - Sindicato de Construção Civil num encontro tido com a autora no dia 18/ 07/00, quando foi entrevistar o director do Instituto de Formação Profissional do Ministério do Trabalho, em que este sindicalista comentando as estratégias de mobilização X reintegração, afirmou que com estas estratégias e outras utilizadas, a empresa gestora do projecto, a LSE, conseguiu poupar 100 milhões de dólares em salários que estavam orçamentados pelo projecto.

A questão do pagamento de impostos num projecto deste tipo também mereceu forte reclamação dos trabalhadores e novamente aparece a comparação com os sul-africanos que trabalham neste projecto. Mais uma vez é frisado o tratamento desigual entre trabalhadores.

Há um problema que não se fala, que é legítimo. Os sul-africanos por ser um projecto *off-shore*, não descontam nada nos salários, estão isentos de impostos. Nós aqui estamos a descontar para a segurança social e para o imposto sobre rendimento de trabalho. Isto não é justo num projecto. Este projecto não está a beneficiar os moçambicanos, pura e simplesmente está só a beneficiar os estrangeiros. É preciso renegociar de outra forma (TR 09).

Este projecto é para encher os bolsos dos empresários sul-africanos. Eles levam todo o dinheiro daqui, não investem. Até comida trazem da África do Sul (TR 20).

Nós, os nacionais, estamos a ser prejudicados. Aquilo dos bónus que recebem no final do mês e do final do projecto. Os bónus é por dia trabalhado: se falta, perde o bónus do dia em que faltou. Quando trabalham nos *over-times* não tem relação com o bónus. A LSE manda a empresa ou o empreiteiro trabalhar horas extras, tem que trabalhar no domingo. Se os trabalhadores não vêm, muitas vezes, cortam o bónus do mês [confusão vários falam ao mesmo tempo] (TRm 12).

No final do mês temos 3 reuniões. Quando o sindicato critica, eles negociam com eles. Quando há problemas, reúnem-se, discutem e tomam decisão (TR 10)!

Na minha empresa, quando está-se a trabalhar no final de semana, nós temos que fazer uma lista antes. Se alguém assina e aceita vir, e se não vier no Domingo, não cortam o bónus suplementar (TR 06).

O Sábado "Mamparra" (bom rapaz) é um bónus suplementar constituído por dois sábados pagos no mês, sem trabalharem, que pretende compensar as perdas dos trabalhadores pelas "condições especiais" concedidas pelo governo aos *boers*. Assim, trabalham a primeira semana, de 2ª a sábado. Na segunda semana, de 2ª a 6ª feira ao meio dia, então é o dia do pagamento! Este bónus suplementar por assiduidade é pago para compensar a semana em que os *boers* fecham a fábrica, de dois em dois meses.

Eles também descontam 50 contos no salário e acumulam para entrega no final do projecto, na fase de desmobilização dos empregados. Tem outros bónus por cada 1000 horas trabalhados sem acidentes: um bónus de 150 contos [mas cortam 20 contos para imposto s/ rendimento de trabalho] (TR 09).

Um novo perfil a apresentar compreende um relato de vida e experiência sócio-profissional que é muito comum aos homens de mais de 50 anos no sul do Save. Este trabalhador é natural de Massinga e fez um percurso muito comum ao de toda a sua geração. Contudo, apesar de ser militante do partido Frelimo no poder, resolveu sair do país em busca de melhores condições de trabalho e de vida. Uma outra questão, que não terá sido de

menosprezar na sua opção de saída do país, talvez tivesse sido o carácter declaradamente ateu dos membros do partido no poder e o desencadeamento de fortes rupturas com os valores da sociedade tradicional.

Eu tenho uma história longa. Nasci numa família pobre, não tive oportunidade de ser educado pelos meus pais. Comecei a trabalhar com a idade de 9 anos, fiz trabalho doméstico. Tive uma oportunidade de trabalhar como doméstico numa família que tinha o apelido de minha avó e aí pude estudar à noite na Escola Joaquim Araújo, em Inhambane. Fiz a escola primária e então vim para a Missão Suíça, em Maputo. Sou da Igreja do 7º dia. Portanto, estudei à noite, até tirar a 8ª classe e, depois, por excesso de acumulação do cansaço, longos anos a estudar à noite, apanhei um esgotamento na 9ª classe e desisti. Em seguida, eu trabalhei 10 anos na casa Johnnor's [em Maputo] como decorador e saí de lá como segundo oficial. Depois, com a entrada da Frelimo, [quando da independência do país], (...) como eu era militante da Frelimo, fui seleccionado para trabalhar na empresa Steia e estive lá como chefe de secção de armazém, durante 4 anos. Depois passei para a África do Sul e Suazilândia. (...) Por questões políticas, como eu era militante, fui um pouco perseguido quando regresssei ao país! Quiseram saber o que eu andava a fazer lá fora. Por sorte, eu tinha fotos do que andava a fazer. Pensavam que eu tinha desertado para a guerra da Renamo. Enquanto não era isso. Então, tratei do passaporte, fui despedir na sede provincial. Eles ficaram gratos e regresssei para a África do Sul. Lá trabalhei na construção e depois passei para a indústria gráfica onde eu trabalhei como despachante. Fiz este trabalho durante 6 anos. (TR 14).

Neste relato podemos verificar os reflexos da guerra civil entre a Frelimo e a Renamo, durante a década de 80, na vida e morte de alguns dos familiares dos trabalhadores. É manifestada a tristeza por não terem podido fazer as cerimónias aos mortos. Este tipo de episódio relatado foi vivido de maneira geral, por todo o país, durante a guerra civil.

(...) Então, mais tarde, recebi a notícia de que o meu pai morreu na guerra da Renamo. Chegaram lá, em Massinga, levaram-no com a comida que tinha em casa. Então, recebeu ordem para ir à base. Pelo caminho ele tropeçou e caiu, uma, duas, três vezes. Então eles disseram este velho está cansado, então vamos lá pô-lo a descansar de vez. E mataram-no! Por má sorte. Eu fui de avião para casa. Então, nesse dia, eu cheguei em casa, mas no dia seguinte tive que voltar para Maputo, outra vez! Então o meu irmão que estive lá foi preso pela Renamo quando eles vinham com o objectivo de me prender! Ouviram que eu tinha chegado. Prenderam ele e lá ficaram com ele! [Isto em 1982] Então ele ficou comandante na Renamo e quando soube que tinham morto o nosso pai, então ele perguntou: “porque é que tinham morto o meu pai sabendo que ele estava a servir à Renamo?” Então o grupo que matou o meu pai (...) *fizeram uma emboscada para ele quando ele saiu em missão de serviço. Então ele foi morto. Aí morreram o meu pai e meu irmão e não foram enterrados* [pela família] (grifos da autora) (TR 14).

A decisão de regressar a Maputo, onde trabalhou em empresas que apresentavam grandes dificuldades de gestão, reflectiu-se no não cumprimento dos encargos salariais, exercendo trabalho precário e mal pago e, por vezes, nem o salário pagavam.

(...) Mais tarde, vim para Maputo. Trabalhei na empresa ABIB de construção. Estive na Província de Gaza a construir escolas e hospitais (de 1995 a 1996). Vim para Maputo a sofrer de malária, dois meses. O meu patrão mandou que eu ficasse a tratar a malária porque ele tinha muito medo. (...) Depois disso, eu trabalhei como decorador numa casa de indiano, mas as relações não foram assim tão bem. Houve contradições. Acabei por deixar. Mais tarde, acabei por trabalhar numa empresa de construção, denominada Empideco, como encarregado. Ela *fez aquelas construções de Magoanine* [bairro para os desalojados das obras da auto-estrada] (...) subcontratada pela CMC Di Ravena. *Voltei para a zona onde tínhamos as construções, por falta de salário na empresa ficaram sem pagar três meses!* Eu vi uns sul-africanos brancos a fazer a conduta de água para Belulwana para o *site* da Mozal. Então, eles disseram: “você fala bem inglês. Nós precisamos de moçambicanos que saibam falar português e inglês”. Então, levaram-me para a casa deles, fui lá assinar o contrato. Entrei lá como encarregado de canalização, desde o Umbeluzi [rio] até aqui (TR 14).

Este caso da empresa Empideco, que foi sub-empregada pela CMC di Ravena, e que embora tivesse sido reembolsado em mais de 250 mil dólares, não pagou salário dos seus trabalhadores. Mostra bem a confusão que é feita entre receitas e lucros na gestão por alguns empresários e também a falta de ética desses mesmos empresários nacionais.

Depois vim entrar na Kend's como fiel de armazém. As relações lá são as melhores e é a única empresa que está a tentar normalizar a situação dos trabalhadores! *E que, se todas as empresas que estão aqui dentro fizessem o mesmo, teríamos uma escola de formação, aqui dentro.* Nas conversações da assinatura do contrato, o nosso governo foi muito fraco. *Ele queria aproveitar mesmo esse momento, mão-de-obra barata, para convencer os investidores a vir mesmo atraídos e, assim, estamos entregues, não há nada a fazer!* Eu faço apelo para, no futuro, não façam uma coisa semelhante (grifos da autora)(TR 14)!

Como foi relatado, a experiência já lhe deu uma capacitação muito grande, dada a história de vida e trabalho que teve ao longo últimos 25 anos! Continua subjacente no seu discurso a esperança de que os novos projectos possam ser receptáculos deste “saber fazer” acumulado ao longo da vida e que talvez lhe possa vir a ser de grande valia!

Ao longo dos diferentes relatos, ficava bem patente no semblante dos grupos entrevistados, uma grande tristeza por esta vida de trabalho tão sofrida, pela precariedade dos contratos e a vulnerabilidade sempre presente na vida destes trabalhadores e de suas famílias. Sobretudo a incapacidade de concluir a casa própria! Esta, está sempre inacabada!

(...) Também já estou a ver que não tenho sítio onde posso ir despejar esta carga que aprendi aqui! Não temos empresas potentes como esta ! Porque não sou eu só, porque todo o indivíduo que passou por aqui, na Mozal, lá fora já não pode competir com ninguém. Portanto, o problema do salário é um problema muito triste. (...) O governo tem que obrigar as empresas ou fazer uma lei que obrigue as empresas a pagar bem aos trabalhadores. Cada trabalhador tinha que ter pelo menos uma casa bem construída. Veja só, em Moçambique, *uma pessoa começa a obra, se consegue cobrir a casa, se tem porta não tem janela, não tem vidro! Se tem vidros não está rebocada.* É uma casa sempre inconcluída! *Não porque as pessoas queiram assim, mas são as condições. Para*

redução da pobreza absoluta as pessoas devem ganhar bem (grifos da autora) (TR 14).

Segue-se um outro relato, muito interessante, de um trabalhador de 40 anos de idade, natural de Maputo e da etnia *rhonga*, urbanizado há três gerações. Este sofreu as “caçadas” de rua para o serviço militar, que eram muito comuns naquela época, e acabou indo cumprir o serviço militar. Depois disso, fez um percurso de trabalhos eventuais aqui e ali e também a ida à África do Sul, para tentar dar uma alavancada na vida. De regresso ao país, realizou trabalhos em organizações internacionais em Maputo.

Eu trabalhei no Banco de Moçambique, em 1981, era mecanógrafo. Por questões de guerra, fui para a tropa. Os soldados levaram-me para o quartel e o Banco vinha-me buscar! Acabei desistindo, fiquei em casa; o meu irmão dispensou-me um táxi, depois desisti. Fui para a África do Sul, em 1984. Quem tivesse passaporte dos mineiros deixavam passar [na fronteira]. Fui para lá, trabalhei pesado nas minas! Tentei aguentar e voltei para casa. Fiquei lá 2 anos. No terceiro, mudaram-me para um serviço muito pesado. Não dá jeito, prefiro voltar para casa. Comprei dois carros, voltei. Depois, cheguei e fui trabalhar na ONUMOZ¹², na compra e venda. Acabou a ONUMOZ, entro na Organização Internacional de Migração- OIM, mais uma organização não governamental. Trabalhei lá 3 anos, na logística. Quando eles foram embora, em Dezembro de 1996, fiquei, não tive mais chance. Fiquei mais dois, três meses, aparece mais uma chance no prédio de 33 andares. Só trabalhei um mês, mas a pessoa que queria expandir a organização foi convidada para trabalhar na Tanzânia! Tivemos que sair, andei com o meu carrito ali e acolá! Apareceu uma chance para a Mozal, em Agosto de 1999. Eu sou condutor e faço o controle dos cartões. Eu aqui entrei como motorista, mas agora faço de tudo (TR 13).

Após estas descrições, foi referida por alguns dos trabalhadores a inexistência de um programa de reintegração na fábrica de alumínio *smelter*, que está em fase terminal de construção.

(...) Eu, quando vim aqui, vim com o objectivo de, talvez, caso a gente concluir a construção, iríamos ser submetidos à fábrica. Nós somos moçambicanos, estamos sendo mal pagos e mal servidos ao mesmo tempo! Estamos a construir a empresa, depois de conclusão já não somos necessários. Eu acho que aqui o governo está a cometer uma falha. Podia fazer uma selecção, já que não necessita de todos. Há pessoas que têm habilitações ou experiência que pode ficar na fábrica de alumínio. Eles poderiam olhar isso (TR 14).

Não há nenhum programa! Que eu saiba, estão neste momento a serem treinadas pessoas para virem trabalhar. Os sul-africanos, sobretudo os de raça branca, conseguem facilmente entrar para a empresa. Entra na estratégia de que, bom, vamos conseguir ter um mestre sul-africano que já domina uma certa área, que vai depois treinar os moçambicanos para poderem trabalhar. Há uma pessoa que eu conheço que vai fazer mais o trabalho de treinamento para os moçambicanos. O que acontece é que as pessoas que estão a trabalhar aqui neste momento não têm sido reintegradas. Isto não é muito

¹² A ONUMOZ foi a missão da Organização das Nações Unidas que, depois do Acordo de Paz assinado em Roma, em Outubro de 1992, entre a Frelimo e a Renamo, deu início à preparação das condições no terreno, para a realização das eleições gerais, que só vieram a acontecer em 1994, tendo-se constituído uma democracia multipartidária.

transparente(TR 09)!

Claro que este tema é extremamente polémico, principalmente numa região com um desemprego enorme, em resultado da reestruturação produtiva realizada nos últimos quatro anos. Mas, em paralelo, a autora ouvia regularmente de alguns responsáveis institucionais que não havendo emprego no país, mesmo trabalhando nestas condições críticas era melhor do que nada fazer.

A formação e qualificações é um aspecto que na obra do Corredor de Maputo foi muito desconsiderado, pela grande maioria das empresas e isto exige especial atenção nos futuros contratos a serem negociados. Esse desinteresse na formação profissional constitui um, entre vários motivos, de forte insatisfação entre os trabalhadores. Um outro problema é a diferença de tratamento entre os moçambicanos e sul-africanos. A questão da diferenciação dos bónus pagos continua sendo motivo de muita polémica. Consideramos que o sindicato tem uma acção bem relapsa sobre as qualificações dos trabalhadores. Ele tem poder para exigir junto dos empreiteiros uma adequação entre as actividades de trabalho e a faixa salarial correspondente.

Porque a diferença entre um trabalhador sul-africano, semi-qualificado e um moçambicano com a qualificação de mestre, há uma diferença abismal no salário. O *living allowances* [ajudas de custo] de um sul-africano recebido cada quinze dias, é superior muitas vezes ao salário de um moçambicano. Para um moçambicano conseguir atingir a faixa "E " [mais elevada] é uma luta, porque as relações com o nosso departamento de RH tem sido de luta e muita iniciativa (TR 09).

Na Kend's estamos promovendo [no escritório] as pessoas de acordo com o que fazem e com as qualificações que têm. Temos promovido certos cursos internos para qualificar e para um futuro emprego do trabalhador. Mas a maioria das empresas não fazem isso. Porque essa diferença entre os sul-africanos e moçambicanos? Em futuros projectos desta envergadura têm de ter muito cuidado. E tomar em conta que nós temos de valorizar as qualificações e o trabalho realizado pelos moçambicanos. Nós achamos que não estão! Na empresa Kend's, os electricistas, os mecânicos, vão sendo promovidos e saem com caixas de ferramentas (TR 09).

O sindicato tem que ter uma actuação mais agressiva. Este é um projecto de Zona Franca Industrial onde a Mozal praticamente não paga impostos [só 1%]. Temos de ter benefícios nossos como trabalhadores moçambicanos (TR 06) (grifos da autora).

Com relação à formação, foi perguntado se na empresa fazem formação ou se o trabalhador aprende fazendo.

Sobre a formação, esse é o ponto mais atrasado que nós temos. Tentamos mas não conseguimos ainda (DE 02).

A maioria dos pequenos empresários afirmaram que a formação é o “aprender fazendo”.

Quando os trabalhadores são admitidos como auxiliares ou serventes nas obras, vão aprendendo tudo com os mestres.

Sobre a padronização segundo os indicadores de qualidade ISO(s) foi relatado que esta questão de se atingir padrões internacionais de qualidade consagrada internacionalmente ainda está numa fase inicial, quer junto dos pequenos e micro-empresários, quer na própria CETA como empresa mais desenvolvida do ramo de construção.

Acerca da questão de autonomia para realizar a tarefa ou a liberdade de gerir as actividades dentro de cada equipe, é preciso compreender se o tipo de actividade permite uma autonomia do trabalhador no processo de construção, ou se isso é uma questão que não acontece. No caso específico do trabalho na construção é possível a autonomia como pode ser constatado pelos testemunhos de trabalhadores e dirigentes.

Eu e o meu colega tínhamos liberdade (TRm 05).

Nós combinamos com o chefe e ele vem ver depois. Quando aceita o nosso modo, a gente vai ajeitando aqui e ali (TR 06 e confirmado por TR 07).

Em seguida dois dirigentes da CETA também formularam opinião sobre este tema e reforçaram assim a ideia de que existem formas dos trabalhadores ordenarem os tempos de trabalho de acordo com os seus ritmos próprios.

Sim, isso já é possível fazer, as pessoas já trabalham há muito tempo juntas. Aquilo que o chefe quer o trabalhador já sabe, normalmente quando se deixa um trabalho para fazer. Grande parte da actividade que eles têm de desenvolver já fazem bem-feito (DE 03).

O que eu vejo é que não é fácil cada um fazer o que quer no trabalho, há uma norma, há um cronograma. Se observar na estrada vai ver vários grupos. Nesses grupos há metas e alguém no final do dia vai supervisionar, medir, que é para poder informar, aqui é uma cadeia interligada. E nós temos de fato, (...) posso dizer sem me gabar, um leque grande de trabalhadores qualificados, que em qualquer parte do mundo, em qualquer empresa, são bons em qualquer lado (DE 02)!

7.3.6 Os *milandos* (problemas) ou situações que facilitam o conflito entre dirigentes e subordinados

Explorou-se a forma como surgem os *milandos* com os chefes e como eles são resolvidos. Além disso, tentou-se saber se os chefes estão abertos ao diálogo. Assim foram recolhidos alguns relatos bastante elucidativos. Há uma questão que ficou em aberto, relacionada com os grandes roubos, que segundo um dirigente da LSE e os próprios trabalhadores, está directamente ligada com grupos organizados que roubam meios de

transporte e equipamento fora do *site* da Mozal.

No ACT tem uma tabela de infracções, no nosso caso na Kend's. A maioria das infracções são os roubos. As pessoas são apanhadas e tiram-lhes o crachá logo na porta, e levam o produto do roubo. No dia seguinte, a pessoa não tem acesso, tem que chamar o homem das relações industriais e é apresentado o produto do roubo. Na base disso, a pessoa é suspensa e faz-se o inquérito! *Enfim, há roubos que se fazem à vista, levam na mão um fio ou outra coisa. Aí as vezes nem chamam a atenção, será roubo, não será! É irrelevante* (TR 09) (grifos da autora).

Quando se esconde ou se traz uma sacola, é revistado. Quando desconfiam, chamam, você pode ir com o casaco quando está calor! Há infracções de falar mal com os colegas. Aí chama-se a atenção uma vez. Na segunda ou terceira vez já não se tolera (TR 01 e repetido por TR, 04, 05, 09, 12).

Aqui só trabalhador é que apanha quando rouba. *Esses mafiosos que roubam carros e mercadorias não sofrem nada!* Eles estão feitos uns com os outros. *Os grandes roubos tem cabeça dentro e corpo fora* (TR20) (grifos da autora).

Esta problemática dos roubos foi muito repetida pelos empresários principalmente o Presidente da Associação dos Empreiteiros. Sobre a negociação dos conflitos e capacidade de diálogo das chefias, constatou-se as questões mais comuns que podem ocorrer, e também observou-se situações extremadas de estratégias de multiplicação e de fazer perdurar no tempo os conflitos.

É difícil, muito difícil [Todos na Mozal]!

Trabalha-se sob pressão, muita pressão! E um clima de intimidação. Eu não acho justo quando a pessoa apresenta um problema e o chefe diz: “se não está satisfeito vai embora”! Isso é um ato de intimidação (Todos na Mozal)!

Questionados sobre como são negociadas as diferenças, foi afirmado que não existia uma real negociação das diferenças.

É verdade, mas há um aspecto que é muito importante. Os trabalhadores, muitas das vezes, ou não retêm aquilo que é dito na indução ou há muita falta de informação. Porque muitas vezes as pessoas são intimidadas e há um sector onde nós podemos pôr os problemas (TR 14)!

Só que às vezes há um sentimento de que as pessoas não acreditam que os seus problemas possam ser resolvidos. Por outro lado, há os representantes dos trabalhadores que não são muito activos, às vezes não trazem a informação (TR 09)!

O representante é alvo de duas partes. Está sempre atento aos problemas em ambas as partes. O representante não pode ser tutor do lado do patrão só, e tutor do lado do trabalhador só (TR 06)!

Ele tem que ser “neutro”, mas aqui dentro o patrão tem uma voz mais viva e mais alta do que o trabalhador (TR 06)!

Isto por quê? Este como trabalhador simples que vai expor ao supervisor, este vai expor ao *site manager*. Se um desses dois “come pela mão do outro”, o problema que eu canalizar a este já não chega conforme. É alterado! E automaticamente, este, como última instância, já não sai. Este decide da forma que quer (TRm 12)!

Mas também o representante não pode vir ter com o Paul ou o Figueiredo. Primeiro tem que ir ter ao *IRE manager* e este é que canaliza o problema ao Paul ou Figueiredo [os gestores da LSE]. O que é que acontece? Depois do supervisor passa para o *SITE manager*, volta ao *IRE manager* [*industrial relations manager*] (TRm 12).

Essa cadeia no fluxo de informação, repleta de elos quebrados na comunicação interna, pode muito bem ser uma estratégia da gerência de ignorar as reclamações e protelar soluções.

Em decorrência, o trabalhador é levado ao desencorajamento, à conformação e conseqüente frustração. Há uma convivência com o peso dos problemas insolúveis e por isso a percepção de que a sua acção é irrelevante na tentativa de alterar o *status quo* instalado. Sendo assim, continua a acreditar que pouco ou nada pode mudar perante o quadro apresentado.

O que acontece muitas vezes é ter um *IRE Manager* que trabalha para cinco empresas, não funciona. Porque os problemas que acontecem precisam de uma solução imediata e é preciso ter uma pessoa permanente que possa resolver esses problemas (TR 09).

Agora as empresas estão a fechar. O trabalho já acabou e eles agora começam a arranjar problemas, porque sabem que já não vão precisar desses trabalhadores. A pressão está a ser mais alta agora do que no princípio. Eu precisava de ti! Mas agora eu já não preciso porque eu já fiz o meu trabalho! Agora posso mandar embora, não tenho problema nenhum. Não sei se está a ver (TR 09).

Tentou-se averiguar se, no caso de despedimentos de forma pouco clara, não haveria lugar a uma indemnização pelo fato de o trabalhador sair no meio do contrato.

Indemnizar? Se essa pessoa não tem conhecimento de nada, nem dos seus direitos (TR 09)!

Se uma pessoa vem directo ao Figueiredo, ele manda chamar o *IRE manager* e a pressão é tal, que intimida o trabalhador e ele já não diz nada! E eles marcam o trabalhador. Eles têm um estilo que, se não gostam de ti, acabam mandando-te embora sem teres feito nada! *É verdade que as relações humanas não têm sido fortes em relação à parte técnica* (TR 06) (grifos da autora)

Há uma outra questão. Os nossos representantes aqui, o maior número deles não dominam a língua. Um representante que não fale Africânder e Inglês ou só usa aquela linguagem de “fala-calou” não resolve tecnicamente os problemas e o trabalhador ofendido também não sabe falar nenhuma das línguas (TR 14).

O uso do “fala-calou” parece constituir uma estratégia de multiplicação de conflitos e/ou de vencer pelo cansaço, já que este representante aparece com um papel formal de apenas “maquiar” o processo de mediação e dar-lhe uma aparência democrática. Este papel é também

desempenhado, pelos responsáveis da intermediação com os trabalhadores, mesmo no caso do representante que fala as duas línguas dos *boers* (inglês e o africânder) mais sete línguas *bantu*.

Para já, ele é representante só na empresa dele (TR 14).

Assim cada representante por empresa, faz a comunicação ao *IRE manager* e este passa o problema ao *industrial relations manager* que é o Figueiredo da LSE [os gestores da obra] (TR 09).

Por vezes os assuntos são resolvidos na própria empresa, os trabalhadores são expulsos sem ter chegado ao gestor geral que é a LSE (TRm 12, 20).

A pessoa chega atrasada todos os dias. Porque também temos problemas de transporte. A pessoa chega atrasado logo é marcado! Tem os dias contados! Uma pessoa mora na Costa do Sol e para apanhar carro tem que ir para Xikhelene! Eu saí as 5:00 horas na paragem [ponto], mas às vezes não passa o transporte (TR 08).

Manifestou-se a quase impossibilidade prática de se apresentarem reclamações sobre os serviços de transporte.

Hoje tive que pagar *chapa* (perua). O carro do Benfica do TSL [empresa transportadora] não cumpre as rotas e quando chegamos ao parque não encontramos o fiscal para apresentar queixa! Na hora de saída, tenho que sair a correr porque senão perco o carro. Mas se digo ao representante, este tem medo de expor esse problema (TR 11).

Foi também constatado que até aquele representante que fala nove línguas, parece não possuir capacidade de fazer a intermediação dos problemas com os *boers* e resolver aquilo que o trabalhador lhe apresenta.

Aquele que fala muitas línguas é o representante de Rumdel Constrution, eu às vezes não sei o que ele está a fazer, porque um trabalhador vai pôr o problema, ele não resolve! Quando o trabalhador quer ir à clínica, por exemplo. Mas isto é mais porque a empresa não quer pagar! Então os trabalhadores disseram a ele: “porque é que nós não podemos ir à clínica se os outros vão?” Ele disse: “vai à clínica que eu vou tratar da papelada” [o formulário]. *Ele vai, fizemos uma reunião com o chefe e ele ficou do lado dos patrões. Por exemplo, apareceu um trabalhador mesmo mal, com malária.* Porque sem esse papel o trabalhador teve que voltar. Foi chamado pelo *manager* e ele respondeu que foi o representante que o mandou (TRm 12) (grifos da autora). Então o representante disse: “eu não mandei”! Ficou comprometido com o patrão? Porque segundo o trabalhador mandaram-no logo embora. Eu acho que às vezes os representantes não sabem o que estão a fazer! Eles deviam pôr o “pé no chão” e resolver o problema! Não ficar com medo do patrão (TRm 12).

O problema de clínica já se discutiu muito nesta sala! Até que o pessoal teve o acesso (TR 06).

Mas na Rumdel continua sem acesso à clínica (TRm 12)!

Constatou-se, ainda, a existência de discriminação no acesso à Clínica e o descontrolo pelos sindicatos e inspeção do trabalho, em relação às empresas que fogem às suas obrigações e não dão acesso aos trabalhadores.

Ao princípio era só para os sul-africanos. Então, vimos que as pessoas ficam com

malária no próprio serviço, saem de casa bons, chegam à obra e adoecem gravemente! Eu que conheço a malária posso sair daqui e chegar ali e cair. Eles mandavam o trabalhador embora para ser tratado no hospital ou posto médico. Agora, quem vai ficar responsável por essa pessoa (TR06)?

Porque nem dá carro para acompanhar até a casa para junto da esposa! Só vai para casa. *Então discutiu-se muito. Até dar acesso a moçambicanos, para ingressar também nesta clínica, quando a doença começar aqui. Mas eles também dizem: “moçambicano só pode ir à clínica à tarde”*(TR 14) (grifos da autora)!

A forma de negociação foi demorada e necessitou de grande capacidade de persuasão de alguns dos representantes dos trabalhadores!

Houve uma altura que era difícil, foram meses de reuniões, mas na última reunião em que tivemos 2 horas de tempo, eu, o Peter, o Chris e a D. Ana vimos que eles, já não podiam sair dali! Eu estava a dizer não! Se for assim, vocês não precisam da mão de obra moçambicana. Vocês têm que respeitar a mão de obra, aquilo que o trabalhador está a fazer (TR 06)!

Foi questionado o modo de actuação do sindicato durante a condução deste processo negocial (bastante demorado) na permissão de acesso à clínica. Além disso, o sindicato apenas apareceu para negociar com a LSE, depois de meses de muita reunião com alguns responsáveis das relações industriais (S 01, S 02).

Depois de discutirmos muito com o Peter que é o *site-manager*, disse: “o que é que você acha? É dar acesso a clínica as pessoas?”. Por exemplo: há uma pessoa que sai bem de casa, chega aqui e adoce! De manhã, é atacado com malária e tudo isso é doença e eles disseram, nós vamos esperar pela autorização do Director Geral na África do Sul. Entretanto, o que é que vai acontecer, há-de morrer muita gente! Porque malária veio para ficar. Ela está aqui. Enquanto vocês vão falar com o Director Geral, quantas pessoas vão morrer aqui. É nós já não podemos tomar decisões. Não tomem decisões, mas digam alguma coisa agora (TR 06)!

Então a secretária da empresa disse: “o que ele está a dizer é uma verdade! A malária não escolhe, mata qualquer um! Estamos aqui reunidos, você pode sair daqui andar 10 metros e você já tem malária! Cai, tem que ir para o hospital!”(...). No mesmo dia, pôs-se o livro à disposição dos trabalhadores. Todo o trabalhador, por mais que não seja malária, chega lá e diz : “estou doente” e a senhora assina o livro e ele vai à clínica! Como se vê, não foi preciso consultar o Director Geral! *Aquilo era uma maneira de dissuadir, adiar, adiar para pouparem o mais que pudessem* (TR 06) (grifos da autora).

Acontece que quanto menos gastos tiverem com o moçambicanos, é o que eles querem! Minimizar ao máximo os custos, não olhando os meios! Porque, por exemplo, há aqui empresas que têm aqueles (...) *chapas* que andam partidos e têm de ser *tchovados* [empurrados], porque não querem gastar muito dinheiro com a TSL [a empresa transportadora que tem ônibus normais]. Não querem mudar (TR 09) (grifos da autora)!

Há empresas que não querem pagar à TSL os 20 contos por cabeça e preferem usar os chapas onde pagam 3 contos por cabeça. Mandam vir aqueles *chapas* cansados, antigos, que às vezes avariavam no meio do percurso! A gente entra às 7:00h da manhã, sai daqui às 17:00h e ainda tem que *tchovar* o *chapa* depois de um trabalho duro (TR 02, 03, 08) [risos]!

Nos dois grupos inquiridos nos Bairros em construção de Belulwana e Magoanine foram relatados também os principais pontos de discórdia entre chefes e subordinados. Dentre eles, destacam-se as condições extremamente precárias de trabalho, de transporte, de segurança, e de salários.

Mostramos interesse em conhecer o que faziam para alterar e melhorar a situação vivida no local de trabalho. Um dos responsáveis pela obra deu-nos uma ideia geral da situação no trabalho de construção do bairro.

Aqui aos nossos trabalhadores faltam condições, falta comida, fardamento, higiene e segurança no trabalho. Não podemos dizer que eles têm falta de vontade. Mas falta condições. Não comem nada de manhã até aqui [final da tarde] vão para casa, comem pouco até encher a barriga. Logo de manhã acordam e ficam fora de casa todo o dia (TR 01).

Questionados sobre a produtividade do trabalho e se a mesma é obtida dando uma certa autonomia às pessoas, através do diálogo, ou se a mesma é conseguida por uma supervisão rígida e de grande controle sobre os trabalhadores, recolhemos algumas narrativas.

Eu falo com eles, faço compreender, sensibilizo, essa coisa toda. Mas às vezes uns compreendem e outros não compreendem. Porque agora já está muito alterada a vida que eu cresci com ela (TR 01).

Aquilo de insultar não é bom, melhor procurar sensibilizar o trabalhador para que seja bem instruído no trabalho. Achei os trabalhadores cubanos muito bons, com vontade de trabalhar, não é preciso mandar fazer isto ou aquilo. O governo lá oferece condições para as pessoas trabalharem. Fazer trabalho voluntário aqui é difícil. Não sei porquê (TR 01)!

Em seguida, perguntou-se se teria de haver outro tipo de condições oferecidas pelos patrões moçambicanos, ele afirmou:

Os patrões têm de criar condições, tipo refeições rápidas e ligeiras. Pão de manhã para o chá. A vida agora está cara demais! O dinheiro que se recebe 450 contos (30 USD), não dá para nada, não dá para comer 30 dias com família. Os trabalhadores chegam aqui esfomeados, não têm forças (TR01)!

Tentou-se conhecer se já haviam falado com o patrão sobre esta situação de falta de condições mínimas para trabalhar. E também quis-se saber se não era usual aqui nas obras os patrões darem apoios e benefícios básicos aos trabalhadores, ao que foi afirmado:

Oh, não vale a pena. Só estou falando, não vale a pena é perder tempo. Algumas empresas dão! O nosso governo tem de obrigar a dar alguma refeição aos trabalhadores. Terem alguma coisa na barriga. Tem que ser estudado, tem que “dar voz” aos seus empresários para que dê uma refeição aos trabalhadores. Aí eles vão trabalhar com mais vontade. Tem qualquer coisa na barriga (TR 01).

Interpelado sobre as coisas que mais o aborreciam actividade diária com os trabalhadores e com os chefes, ele afirmou:

Na construção eu nunca me tenho chateado com ninguém. Talvez chegando numa empresa, combinar um certo ordenado e às tantas não dão, não pagam como deve ser, pagam atrasado (TR 01).

Os problemas com os trabalhadores é que não mostram vontade de trabalhar, abandonam o trabalho, quando vou orientar outro grupo e viro as costas, eles ficam sem nada fazer. Eu vejo também que quando entram vêm com aquela vontade! Só depois que apanham o trabalho, eles desmazelam (TR 01)!

Nenhum dos grupos reconhece, à primeira impressão, a existência de *milandos*, mas gradualmente e de forma pontual vão expondo motivos de descontentamento. No caso da construção nos bairros ressaltam a falta de vestuário adequado, a falta de segurança, a falta de comida, o trabalhar de barriga vazia em pleno sol de março. A água quente nas vasilhas plásticas, é o único alimento durante 9 horas debaixo do calor de 35º! O intervalo de um hora ao meio-dia permite um refrescar na sombra e uma divisão de algum magro alimento, caso apareçam por ali vendedoras de batata doce, mandioca. O comprar fiado (a crédito) até ao final do mês não é coisa bem aceita! Só no caso de haver um namorico entre um ou outro e as vendedoras.

Assim, eles vão vivendo o seu quotidiano de actividades, no erguer paredes, fazer esquadrias de janelas e portas, fazer o reboco, assentar as tampas das latrinas melhoradas e aceitarem conviver em obediência e conformidade com as atuais condições de trabalho.

Não há motivo para *milando*. Só quando marcar muito elevado: para duas pessoas quando é para cinco pessoas (TR 02 e repetido por TR 03, 04).

Não há pessoa que vai “engonhar“ [fazer cera] ali. Não gosta quando não paga, o que combina pagar. Não é essa coisa de ultrapassarem o fim do mês. Ficar à espera, é chato! Só que com este patrão não aconteceu isso. Este consegue cumprir as datas. Ele consegue (TR 02 e confirmado por TR 03, 04).

Em decorrência disto foi-lhes perguntado as razões porque gostaram mais da Mozal, se cresceram mais em termos profissionais, e também das principais diferenças em relação ao actual trabalho na construção dos bairros.

Na Mozal tem condições, ofertas, comida. Cresce mais lá (TR 02).

Aqui o trabalho não tem condições boas de fardamento. Veja essas botas rotas numa obra destas pode-se ser picado com ferro. Isso é “chato”. Na Mozal não aceitam isto. Chamam o teu chefe e dizem-lhe: “tem que mudar. Nós não queremos isto aqui” (TR 04, 03).

No trabalho cá fora isso não tem segurança, não tem comida, não tem hospital, é muito “chato” (TR 02, 20)!

Então fica claro que eles gostam mais das condições de trabalho numa grande empresa. Porque há regras do jogo. Eles sabem de antemão como as coisas estão definidas e as condições são melhores. Eles preferem isso porque lhes dá mais segurança. Deste modo, reconhecem que ganham quase o mesmo salário nos bairros e na Mozal. Mas não têm as condições de trabalho satisfatórias que lá tinham, nem prémios.

Quando a gente chega eles dizem tudo! É isso, é verdade [Todos].

Hii! O salário. Nós queremos mais, o dinheiro não chega. O dinheiro na Mozal é o mesmo. Só que lá há condições. Segurança, vestuário, prémios (TR 02e confirmado por TR 03, 04)!

Só que na Mozal querer ou não querer, lá é obrigatório, é regulamento! Agora na Mozal [na etapa de laboração] querem gente com classes, com cursos. Nós vimos as pessoas que estão a tirar os cursos para trabalhar na Mozal (TR 02, e repetido por TR 03, 04).

Gostei. Gostei porque davam prémios! (Todos nos bairros)

Foi perguntado se tinham encontrado algumas diferenças entre dirigentes estrangeiros e moçambicanos, obter um conhecimento sobre o modo como se diferenciava o desempenho dos dirigentes.

A diferença, eu achei um bocado é que o *bóer* é muito racista. Na Mozal é um local com leis e a pessoa mesmo que quisesse agir ao contrário, não podia. Eles punem. Eles avisam antes de começar a trabalhar na Mozal. A gente entra numa escola, onde eles dão todo o aviso é assim e assim e tal! A pessoa não deve fazer isto e aquilo...Quando a pessoa está lá a trabalhar e comete um erro, eles dão o 1º, o 2º e às vezes o 3º! Aí é quando eles mandam embora.

Mas depende do tipo de erros. Se apanham uma pessoa a roubar (TRm 05)...

Porque no portão tem aquele pessoal da segurança que revista. Se te apanham mandam embora imediatamente (TR 02 e confirmado por TR 03, 04).

O meu chefe [moçambicano] ficava “chateado” quando alguns colegas faltavam e depois não diziam nada. Mas quando a pessoa dissesse que estava doente, aí podia ir para casa (TRm 05).

Estes chefes não cumprem nada, é só trabalhar. A gente não tem roupa, segurança, comida e hospital. Só nos resta pegar ou largar, são sanguessugas (TR 20)!

Sobre as revistas feitas na saída da Mozal foi perguntado se as mulheres também eram revistas.

Sim, têm mulheres para revistar. Só que às mulheres eles só revistam nas pastas. Lá dentro das obras eles não permitem que os colegas lutem ou discutam (TRm 05).

Sobre os colegas de trabalho, o tipo de convivência entre operários moçambicanos e sul-africanos e quais as principais diferenças em termos de qualificação e eficácia dos primeiros em relação aos segundos:

Eu trabalhei só com moçambicanos que eram meus colegas do mesmo patrão. Só que às

vezes havia nas obras os sul-africanos. Na construção e assentamento de paredes parece que eles são um pouco melhores. Não sei se é pelo tipo de bloco que lá se usa na Mozal. É aquele bloco pequeno. Não sei se era porque eles já estavam habituados. Eles eram mais rápidos que os nossos. Mas em relação ao reboco eu acho que eles empatavam (TRm 05 e confirmado por TR 03, 04).

Foi pedido esclarecimento se durante o tempo de trabalho (9 horas e 45 minutos) podiam fazer pausas e descanso. Se havia um controle forte ou fraco.

Só no intervalo de 30 minutos do almoço e eles descontavam. Nós só recebíamos por 9 horas e 15 minutos. Mas isso depende dos chefes. Há aqueles chefes “chatos” que a pessoa nem sequer pode “puxar o ar “. Respirar, fazer um pouco de exercício para descansar!

Há aqueles que não admitem que a pessoa vá à casa de banho e voltar. Acham que uma pessoa está a aproveitar. Mas há outros que deixam trabalhar à vontade (TRm 05).

Em relação ao grupo que trabalhou nas obras de construção dos bairros, foi dito que tinham gostado de lá trabalhar e que as coisas que mais admiravam e mais detestavam nos chefes, eram várias.

Eu gosto que me tratem bem, com respeito e que deixem os trabalhadores trabalharem à vontade. Eu não gosto que eles tratem os trabalhadores como escravos (TRm 05)!

Sobre outro tipo de benefícios, além de salário, que recebiam:

Na Mozal, mensalmente davam 150 contos. Davam também um prémio de 150 contos se completasse 1000 horas sem acidente de trabalho. Iam subindo acima de 1000 horas sem acidentes de trabalho aumentavam 50 contos. Às vezes não davam dinheiro, davam guarda-chuvas, camisetas, chapéus! Quando acabava o contrato recebia o dinheiro acumulado. Isso era regra da Mozal (TRm 05).

Quando a gente começou, era o meu patrão que pagava 55 contos por dia! Mas a Mozal tinha categorias de A até E. Eu fiquei no grupo C que era 5 contos por hora. Fiquei a ganhar menos e aí o meu patrão fez uma manobra e pagou por fora o restante (TRm 05).

Em relação ao que os trabalhadores pensam sobre estas obras do Corredor de Maputo, foi afirmado o seguinte:

Eu acho que é uma coisa boa (TRm 05).

Se for para dar trabalho para muitos trabalhadores vai ser bom (TR 20).

Agora, se é apenas para as obras, estas empresas não resolvem os problemas de desemprego no país (TR 09)!

Sobre a satisfação com o trabalho que faziam, todos em geral manifestaram gostar do tipo de actividade, apenas lamentando muito a incompreensão dos chefes e a falta de cumprimento das regras mínimas de segurança no trabalho. Isto, porque, conforme foi dado observar em todo o lado, a ausência

da inspecção do trabalho prova bem que os patrões não sentem qualquer tipo de pressão. Só cumprem as regras quando estão dentro dum empreendimento em que isso é uma das exigências básicas, tal como aconteceu na Mozal.

Foi perguntado às duas mulheres se no canteiro de obras eram respeitadas, ao que foi respondido:

Sim. Mas às vezes os meus colegas não são compreensivos, levam o material sem registar e desaparece (TRm 05).

Eu gosto, o meu trabalho vai bem. Alguns não, os mais antigos sim, mas os outros novos não respeitam (TRm 05).

Eu não tenho problemas de falta de respeito dos meus colegas. Eles precisam de mim para resolver os problemas (TRm 12).

Sobre as relações no trabalho com os colegas de outras nacionalidades, foi referido que não mais encontraram os colegas da Mozal, que já tinham voltado para os seus países de origem. As relações com colegas eram boas. Fizeram amigos lá , só que já não *se encontram mais com eles*.

Os que falavam *zulu* a gente entendia, os outros não [Todos]!

Eu não tenho tempo e a maioria eram estrangeiros que já se foram. Eram do Zimbabwe e da África do Sul (TRm 05).

Como se pode constatar nos relatos, os trabalhadores vivem o seu trabalho dentro duma aceitação das regras do jogo, em que a conformação, a obediência e a disciplina são componentes preponderantes no desempenho. Uma outra atitude que aparece sistematicamente nos relatos são as tentativas individuais, na busca de melhores condições de vida, nas idas e vindas para os países vizinhos e na procura de melhores locais de trabalho no próprio país.

Após uma análise dos depoimentos obtidos nas amostras pesquisadas ficou bem patente os aspectos teóricos formulados na fundamentação do capítulo 2 e do capítulo 3. Assim, as bases teóricas que servem de base às correntes funcionalista e crítica, de alguma forma aparecem nas concepções ou modelos específicos observados, nos desempenhos, falas e representações dos protagonistas entrevistados. Isto vai permitindo a recriação e moldagem das organizações nos espaços históricos existentes e a formulação de novas formas de negociação dos grupos presentes e em conflito. A corrente funcionalista, pode ser definida como uma sociologia da ordem (Durkheim, Weber, Pareto, Parsons, etc.) através da qual é preciso manter o equilíbrio e ignorar o conflito ou então considerá-lo uma disfunção e, sendo

assim, deve ser extirpado a qualquer custo. A teoria crítica pode associar-se a uma sociologia da desordem, em que o conflito aparece como a outra face da moeda nas interações estabelecidas no trabalho e portanto a necessidade de negociar e gerir as diferenças de interesses como foi apresentado no capítulo 3, no item 3.4.4.

7.4 ENTREVISTAS JUNTO AOS EMPRESÁRIOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS, DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES ESTATAIS E SINDICALISTAS

Durante as entrevistas foi seguido um roteiro semi-estruturado, onde, o entrevistado podia apresentar seus testemunhos, como lhe aprouvesse, respeitando-se, assim, a sua liberdade de expressão. Isto pareceu ser o mais adequado aos relatos daqueles que viveram de perto o que foi acontecendo ao longo do tempo na gestão dum projeto com a magnitude do Corredor de Desenvolvimento de Maputo. Deve-se salientar que no capítulo 5, já se analisou com maior ênfase os efeitos das crenças e valores, poligamia e amantismo na vida dos dirigentes. Seguem-se, em linhas gerais, os temas abordados pelos entrevistados.

- _Evolução e gênese do empresariado moçambicano na Construção Civil. O papel deste empresariado no Corredor, relações de trabalho e perspectivas futuras.
- _O tipo de qualificação existente, as principais dificuldades no terreno e o modo como a tecnologia que está sendo utilizada pode apoiar a formação e qualificação da força de trabalho.
- _Que políticas de Recursos Humanos dão sustentação ao projeto como um todo e que tipo de planejamento pode ser viabilizado, a médio prazo, tendente a realizar um aproveitamento da experiência adquirida pelos trabalhadores temporários que trabalharam no projeto?
- _Obras do corredor, ambiente, relações de trabalho, desafios colocados e o desenvolvimento da região.
- _Como são administradas as estratégias levadas a cabo pelos operários dos canteiros de obras visando melhor controle e autonomia do próprio trabalho?
- _Algumas reflexões sobre a formação de pequenas e médias empresas em Moçambique.

7.4.1 Evolução e gênese do empresariado moçambicano na Construção Civil

De acordo com o depoimento de um dos dirigentes associativos e que é

simultaneamente empresário da construção civil¹³ são reconhecidos dois grandes grupos de empresas originadas na administração colonial:

- Um primeiro grupo formado pelas empresas do tempo colonial: o caso do Índico, da CETA, da Construtora Regional Sul, que têm uma dimensão nacional;
- Um segundo grupo constituído por micro-empresários individuais, ou seja, aquelas pessoas que vinham desenvolvendo alguma atividade na área: empregados da construção civil, em empresas abandonadas na independência pelos seus antigos proprietários, que procuraram uma maneira de dar um jeito dentro da sua profissão.

Começando por fazer coisas pequeninas que depois foram acumulando alguma experiência e acabaram por formar empresas que de alguma maneira tenham peso na sociedade. Dentro daqueles que tiveram a iniciativa de formar empresas existe uma grande diferença de indivíduos, os que têm alguma noção empresarial, até indivíduos da classe que foram do operariado, que não têm nenhuma noção de organização de uma empresa, que não sabem o que é montar uma administração, se existem obrigações com o governo, quais obrigações, etc. Portanto, nós podemos encontrar naquilo que é a grande família de empreiteiros, todos estes estratos que são diferentes uns dos outros (DE 01/DI 01) (grifos da autora).

Este dirigente irá focar na sua explanação os pequenos empresários da construção, ou seja, o segundo grupo referido. A partir de 1987 e após a introdução do Programa de Reajustamento Estrutural PRE, surgiram empresas que tinham uma melhor postura empresarial, se pode dizer que existia alguma postura especial no mercado daquela altura, mas que aparentemente...

estavam dentro dos requisitos exigidos pelo Banco Mundial- BM, nos termos de referência para os concursos das obras financiadas. Para os concursos das obras, os moçambicanos não estavam à altura de responder àquelas exigências de ter alvará de 4ª B, que exige no mínimo 25 engenheiros dentro da empresa. Isto porque só o custo dos salários é qualquer coisa que está muito longe da capacidade do moçambicano. Além de precisar de ter o aparato de equipamento, condições financeiras, de instalações, um currículo de obras que já tenham feito, é preciso ter capacidade de caucionar, dar garantia bancária de valores que o moçambicano não tem condições. A alternativa seria pedir apoio à banca (DE 01/DI 01) (grifos da autora).

O Banco Comercial não apoiou a área de Construção Civil, porque é considerada uma área de grande risco. Até agora não apóia. Aqueles que vinham do estrangeiro chegavam com vantagem: uns eram arrastados pelos projetos da origem. Estabelecia-se no contrato do doador ou credor, uma cláusula que protegia quem viesse.

Segundo o inquirido, poder-se-ia falar horas a fio, sobre a supremacia que eles tinham!

¹³ Este empresário aparece na pesquisa com duas siglas, uma de dirigente empresarial e outra de dirigente institucional.

Tudo leva a crer que o moçambicano não estava em condições de fazer frente ao estrangeiro. A partir daí, começou a escassear o trabalho para os empreiteiros nacionais. Contudo, não houve nunca manifestação, greve ou grupo de pressão sobre o governo.

Mas, há cerca quatro anos, foi decidido pelo grupo de empreiteiros nacionais, criar uma associação, por acreditarem que juntos estariam em condições de dialogar com o governo e encontrar alguma forma de funcionar para proteção dos seus interesses.

Sobre esta associação o Secretário Nacional do Sindicato de Construção Civil manifestou um estranho desacordo. Não com o tipo de associação em si, mas com as restrições colocadas à adesão de outras empresas do setor.

Essa associação de empreiteiros é um fracasso. É um grupo de empresas que não tem raiz e, com a ausência dum Banco bonificado do Estado, dificulta cada vez mais. As empresas maiores não estão na associação porque eles são muito chauvinistas. A CETA é a única empresa grande que está lá, as restantes empresas não estão lá. Nós temos montes de empresas de capital misto. Então porque não é majoritário nacional, não são considerados, não podem estar lá. Eles estão a ficar de fato ultrapassados para um crescimento de melhoramento de qualidade de serviço da própria associação. Então andam a agrupar Timane, Chemane e outros que só tem capacidade para pintar, para fazer colocação de janelas. Não são construtores de raiz (S 01).

Claro que esta crítica parece pertinente, no que diz respeito à abertura da associação às empresas de capital misto, pelos benefícios daí resultantes. Mas os construtores referidos com desprezo pelo sindicalista já mostraram que têm capacidades em construções de raiz, nomeadamente nos bairros do projeto e noutras obras de pequeno porte.

Em seguida, procurou-se averiguar, junto dos entrevistados, sobre as chances de mudanças para o empresariado nacional e na vida empresarial como um todo, em resultado deste projeto. Um dos empresários inquiridos também com atividades na área de construção, teceu alguns comentários:

Estamos na área de madeiras para material de construção, janelas, caixilhos, etc. A qualidade e a capacidade de produção é boa. Foi o primeiro negócio que eu comprei do Estado! Estamos na área de construção, uma fábrica de varão, de tubos, corte do varão e fornecimento direto à Construção Civil. Uma fábrica de chapas de zinco e uma fábrica de telhas que inauguramos agora! Isto é uma nova vertente que eu vou ter agora. Estamos a entrar na área de Construção Civil, temos uma imobiliária que está a lançar o primeiro projeto na Matola *Hill* de construção de habitações. Estamos a trazer casas de qualidades com uma boa área, na gama de 85 mil dólares, o preço mais baixo. Com uma tendência de melhorar as especificações (DE 07).

Ao ser questionado se fazia fornecimentos às obras da Mozal e do Corredor em geral, ele respondeu:

Conseguimos fornecer algumas coisas, mais por parceria com o sócio e parceiro sul-africano. Se fosse por nós não conseguiríamos! Por nós não é possível (DE 07)!

Segundo as opiniões dos empresários, foi referido não haver qualquer avanço, melhoria ou a crença de que este empreendimento possa trazer alguma mudança no crescimento do empresário nacional dentro do Corredor de Maputo.

Aquilo está tudo entregue a estrangeiros! Em 100%. Existem algumas empresas nacionais no Corredor. Por ex.: World Construction, Construtora Chemane, Construções Modernas, do Sr. Juma, etc. que está a fazer um trabalho muito acessório de sinalização. O Mafundza está a construir a estrada propriamente dita, os outros fazem trabalhos muito secundários mesmo. As Construções Mendes estão a fazer a portagem de Boane. Já a Humberto Construções foi a que fez a demolição da Brigada Montada. Os outros empreiteiros são empresas estrangeiras, algumas registradas localmente com uma participação mínima de capital de nacionais (DE 01/DI 01).

Os empresários nacionais só servem para criados ou sub-empreiteiros em condições precárias dos que ganham os concursos (DE 11).

Deste modo, mesmo nestas circunstâncias e apesar do papel subalterno ou por causa disso mesmo, é consenso que a experiência adquirida vai beneficiar muito pouco os empresários moçambicanos.

Em termos de volume de negócios a World Construction tem um volume de contrato na ordem dos 14 milhões de rands (2 milhões de dólares americanos). Não se pode dizer que este contrato é pequeno. Em termos de especificações técnicas não se pode dizer que aquele contrato não tem valor. No fundo, o que está a acontecer é que a empresa moçambicana é geralmente utilizada, por esses que estão a ganhar as obras aí. Por detrás deles, alguma empresa estrangeira faz uso da empresa nacional como ponte para poder vencer aquela obra. É esta a situação (DE 01/DI 01)!

Então, em função das práticas existentes, pode-se questionar sobre quem é o real vencedor do concurso. Não parece ser de forma alguma o empresário nacional. Ele está apenas servindo de trampolim para o estrangeiro. A questão passa a ser a seguinte: se as oportunidades para o empresário nacional são essas, vai-se continuar a “fazer de conta” e a entrar por essas fronteiras disponíveis, ou impõe-se uma pressão maior às instituições de tutela. Por outro lado, pode-se também manter este *status quo*, enquanto se procura adquirir uma maior experiência de gestão e de um credenciamento das empresas nacionais num futuro próximo?

A gente tem que buscar o que tem à mão, não acha? O que muitas vezes acontece, é que

alguns empresários fazem esse tipo de negócio com alguma participação. Ele fica envolvido no trabalho por forma a aprender e ganhar alguma experiência. E outros que são um número majoritário, eles não participam, eles alugam o alvará e em troca disso têm um salário. Há duas situações diferentes. O que aluga o alvará não interfere, não manda nada, não participa em nada [isso é um esquema]! E há aqueles que são terceirizados que ganham um papel qualquer de controle de pessoal, mas a gestão fica por conta da empresa estrangeira que usou a empresa nacional como ponta de lança (DE 01/DI 01).

Este empresário coloca a sua impossibilidade prática de ganhar os concursos.

Eu nunca ganhei nenhuma obra porque eu dava o preço real. Geralmente *eles utilizam preços muito baixos*, aqueles preços não são reais! Nós queremos saber como é que depois vão faturar, como é que vão fazer o retorno? Não se encontra nenhuma explicação, mas é a tal coisa do entendimento, estando lá dentro *criam-se os esquemas* com aqueles que promovem o concurso. Ali aparece o trabalho adicional e aí ganham dinheiro. Esses *são esquemas que não são acessíveis para quaisquer pessoas*, nós os outros, não estamos (...) à altura de poder saber: “olha eu vou poder esquematizar assim” e há quem não entra nisso e diz: “eu não vou apoiar a corrupção” (DE 01/DI 01) (grifos da autora)!

Sobre os constrangimentos e as dificuldades mais comuns entre os empresários nacionais, são assinalados esquemas de corrupção, um pouco por todo o país, notadamente na atribuição de autorizações e /ou alvarás.

Existe *discriminação na atribuição de alvarás* (...). Então o que é que acontece? Uma empresa estrangeira chega hoje e diz: “eu preciso de alvará porque eu tenho um contrato para trabalhar na Mozal”. O governo simplesmente dá o alvará que ele precisa e vai trabalhar e nem sequer dá tempo de entregar a documentação que é exigida. E *chega a haver empresas sem alvará e estão a trabalhar fazendo obras de responsabilidade* tanto nacionais como estrangeiras. E não faz sentido para um moçambicano que junta papéis, leva 4 ou 5 anos até conseguir o alvará, porque ele não conseguiu *dar o suborno a um funcionário* (DE 01/DI 01) (grifos da autora).

Nós estamos em Maputo, somos privilegiados porque nós podemos fazer pressão. Agora, nas províncias, é bem pior para eles, ali está-se a trabalhar sem alvará algum, com envolvimento de instituições do governo lá e preferem entregar a um pedreiro. Neste momento a cadeia da Zambézia está entregue a um pedreiro, uma obra de bilhões [de meticais]! Esse pedreiro não tem alvará e está havendo problemas muito sérios. Posso dar o exemplo de uma obra que está a decorrer na Texlom, está lá a empresa F. Bronze que não tem alvará. Essa empresa não existe, é pirata! *Aquela obra está valendo 700 mil dólares e não tem alvará. Nessa obra 8 empresas concorreram e aquela que não tem alvará é que venceu* (DE 01/DI 01) (grifos da autora).

Por outro lado, não se pode esquecer da gênese da classe empresarial local e também das confusões para se distinguir o trigo do joio, nesses empresários que surgiram como cogumelos oriundos do aparelho de estado. Segundo um dos dirigentes da CETA, uma grande empresa de capital nacional:

Deveriam dar a possibilidade [aos empresários]. Mas não dar a possibilidade por esmola, pois eu acho que o empresariado nacional deve-se preparar para a luta. Muita gente não está preparada para a luta. Porque começou-se a criar empresas por amiguismo, virou moda e o pessoal do aparelho de estado juntou possibilidades e facilidades que tinha à mão para montar suas empresas, principalmente as barracas nos *dumbanengues* [mercados informais]. Então as empresas estão perfeitamente débeis. Está toda a gente à espera de adiantamento, para depois desaparecer como veio no jornal aquele caso de Cabo Delgado, recebem o dinheiro depois não fazem as obras. Querem comprar o BMW (DE 02)!

É preciso começar a mudar a mentalidade das pessoas, há de haver gente que é honesta que tem interesse em crescer e que estão a trabalhar. Então, que seja dada oportunidade a esses na medida de suas capacidades (DE- 02).

Tentou-se descortinar qual o sentimento dos outros empresários entrevistados, como entraram nos concursos para o Corredor, e se tentaram de alguma forma ganhar empreitadas, como o caso da CETA. E se o esquema de “luvas” pode também dificultar a entrada!

Eu vou-lhe dar o meu sentimento. Foram lançados vários concursos. Nós tentamos, dentro dos acordos que existem de que 40% dos trabalhos tem de ser adjudicados_a empresários moçambicanos. Tentamos sempre dentro dos concursos que apareceram. Mas o mercado está muito agressivo e tem sido difícil! Portanto, concorrer com empresas estrangeiras que *já vêm pré-encomendadas* ou que *entram dentro dos “esquemas” de quem lança os concursos por uma questão de habituação* ou por uma questão mesmo de preços (DE 02) (grifos da autora).

Isso [esquema de luvas] não posso dizer porque são empresas privadas. Não sei se entram dentro desse esquema, mas acho que há todo o interesse nas obras do Corredor, que a empresa que tem a concessão de construção, de utilizar as empresas. A LSE *entrega as obras às empresas que eles conhecem. Até agora, dentro do Corredor, não entram outras empresas que não sejam sul-africanas* (DE 02) (grifos da autora).

A tendência da LSE, empresa gestora das obras da Mozal, por uma questão de confiança, gostam de entregar os concursos a empresas conhecidas. Entretanto, algumas vezes arranjam-se esquemas de entrarem no mercado local sem os requisitos legais, e as sub-empreitadas são cedidas aos empreiteiros moçambicanos, embora quem ganhe os concursos sejam as sul-africanas.

Deixe-me explicar, grande parte das empresas que concorrem nessas empreitadas são empresas sul-africanas, que já são empresas locais, visto já estarem registradas aqui no país. Algumas são tidas como moçambicanas, não sei até que ponto o são de fato, mas são tomadas como tal. Os preços que elas apresentam são concorrenciais (DE 03).

Contudo, foi chamada a atenção de existirem várias pequenas empresa de Construção Civil moçambicanas a fazer obras. Pelo menos no Bairro de Magoanine, em que o concurso das 700 casas tinha sido ganho pela CMC di Ravena, foram sub-empreitados vários empresários para construir partes do bairro, mas sempre contratados em bases muito

precárias.

O sentimento que tenho é que 40% das obras são feitas para empresas locais, mas essas empresas não são nacionais. O local está aberto a todas as nacionalidades. Os empresários têm de emergir, ter um *status* de empresa, uma organização financeira. Não é possível concorrer com empresas que já vêm estruturadas, *estão sem trabalho na África do Sul e vêm neste mercado abocanhar tudo!* Este é que é o grande dilema! Nós estamos no corredor porque era necessário produção de pedra e aproximamo-nos da empresa que possivelmente estaria habilitada e nós fizemos uma associação para estar dentro do projeto do Corredor de Maputo. E daí estamos dentro do projeto (DE 02) (grifos da autora).

Foi reforçado que isto já era uma estratégia ou caminho de sobrevivência, e tentou-se conhecer outras estratégia possíveis, além da pressão feita pela Associação dos Empresários de Construção Civil- EMPREMO.

Claro, é uma estratégia de sobrevivência (DE 02).

Se não houver incentivos, penso que essa vai ser uma das formas. O que se passa é que se nota, cada vez mais, crescentes exigências nos concursos, principalmente de financiamento estrangeiro. (...) Já se impõem normas e regras dos concursos que não permitem que empresas locais concorram com grandes empresas. Se reparar as obras, como as da cidade de Maputo [resselamento] exigem-se 60 milhões de dólares de faturação para se concorrer. É só imaginar que empresas como a CETA, que faturam 15 milhões, ficam sem possibilidade (DE 03).

Questionou-se porque razão de uma empresa do grupo “A”, que fazia desde estradas até pontes, por todo o país, não consegue entrar nesses concursos. Então parece estar a criar-se uma situação discriminatória! Mas por outro lado, aparece o protecionismo em relação ao pessoal sul-africano, com o *black empowerment*, ou seja, os pequenos empresários sul-africanos no Corredor entram de acordo com quotas preestabelecidas.

Então porque não são dados também incentivos aos empresários nacionais? Como será possível dar uma alavancada nesta situação?

Eu julgo que oportunidades devem ser dadas a todos. A criação da EMPREMO dá a impressão que não vai resolver todos os problemas. Eu julgo que pelo menos com financiamentos exteriores moçambicanos não têm hipótese. Não tem capacidade de impor. Já que as regras do Banco Mundial –BM é que prevalecem. E, a partir daí, ninguém pode contestar o BM. Talvez seja uma obrigação de ter de abaixar a cabeça e aceitar. Mas pelo menos as obras em que o Estado é dono (...), somos nós os contribuintes que vamos pagar, que ficasse vedado a empresas de fora (DE 02).

E conseguir quotas de mercado para os acabamentos naquilo que as pessoas já provaram que são melhores?

Pode ser uma forma, mas para isso é preciso que haja uma oportunidade de haver trabalhos. Porque eu não posso especializar-me em pinturas quando eu, para sobreviver, tenho de fazer tudo, carregar até tubos ou alugar máquinas de pedra. Neste momento a nossa empresa faz de tudo. *Estamos à procura de oportunidades. Fui alugar a minha máquina de pedra e aí estou numa associação. Porque o Sul-africano fez as contas e aí viu que lhe ficava mais caro trazer a máquina de Joanesburgo.* Mas eu tenho pouca intervenção na associação. A única coisa que eu tenho é a minha máquina lá, porque todo o conceito de gestão não é meu, eu não aprendo nada, eu aprendo muito pouco. Mas eu tenho que sobreviver, eu tenho que pagar aos meus 500 trabalhadores que tenho cá dentro. Não posso especializar-me só para viver disso. Quando houver a crise eu sou o primeiro a morrer. A empresa não pode ficar virada só para uma coisa (DE 02) (grifos da autora).

Já se tornou lugar comum, em toda a África, os empresários terem de fazer várias coisas em paralelo para sobreviver. A empresa não pode direccionar-se apenas para uma atividade mas diversificar sua ação. A classe empresarial é muito jovem. Foi também questionado se nas relações com o empresariado estrangeiro, este estaria em melhores condições de desenvolver algumas das atividades neste setor.

Eles têm um ritmo totalmente diferente do nosso, têm um crescimento, uma maneira de estar que nós não tivemos. Nós éramos uma empresa estatal num país onde tudo era definido pelo Estado. Nós éramos os maiores construtores. Nós não tínhamos o mercado externo a ameaçar. Era preciso construir pontes, nós construíamos pontes. Agora ninguém nos dá uma ponte (DE 02).

Desta forma, a única saída parece ser a associação, e em etapa posterior, tentar ganhar o concurso como os outros! Contudo, aparecem outras barreiras pelo caminho.

Nós concorremos, por ex: na cidade de Nampula em 1998 ganhamos o concurso de 10 estradas. (..) A cidade de Nampula parecia Marte ou a Lua. Começamos a fazer as estradas, fizemos duas estradas, era um contrato de 1 milhão e quinhentos mil dólares e acabou o dinheiro. Paramos e eles disseram fiquem descansados que havemos de arranjar o dinheiro. Nós estávamos em Nampula com as máquinas paradas e vimos no jornal um novo concurso para as mesmas 10 estradas pago pelo BM. Olhamos para os dados do concurso para agente se habilitar e exigiam 6 milhões de dólares de faturação anual. Nós faturamos 15 milhões, então estamos dentro do requisito, ficamos tranqüilos. Passada uma semana avisaram: “suspendam lá, vão receber notas adicionais. Para concorrer, a faturação exigida agora é 60 milhões anuais”. Não ganhamos. A empresa estrangeira ganhou o concurso, nós estávamos lá à espera do dinheiro para acabar o trabalho. A maior empresa em Moçambique que fatura 60 milhões é a TDM. A partir deste patamar, todas faturam menos. *Os buracos na cidade de Maputo foram tapados há 3 meses e se lhe disserem nesta situação atual que houve uma grande reparação, não acredita. Para fazer este tipo de trabalho, nós também fazemos.* E não estamos a pedir 3 nem 4 milhões de dólares. São estas pequenas coisas que achamos que não protege ninguém. *Os representantes do governo dizem que são as regras do BM. Estamos sitiados pelas regras* (DE 02) (grifos da autora)!

Como consequência os empresários estrangeiros vêm para cá. Porque é que eles vêm

para cá? E pelos vistos sentem-se como peixe na água. Conseguindo as obras por meios pouco transparentes vão prosperando, sem sofrerem penalizações ou qualquer controle pelas instituições de tutela.

Porque o mercado lá fora está baixo. Mas aqui as portas estão abertas. Chegam e montam a sua empresa com concordância ou conivência com a gente. Há moçambicanos, que aceitam por uma bagatela dar o nome para uma sociedade e eles aparecem como empresas nacionais. Porque têm moçambicanos na sociedade (DE 02).

E sobre o aluguel de alvarás, será um esquema também muito utilizado ?

Acho que é também uma forma que existe de criar empresas. Essas associações, acho que são o aluguel de alvarás. Usam-se todos os esquemas, menos o esquema produtivo (DE 02).

Dadas estas barreiras de entrada ao empresariado nacional, tentou-se conhecer quais as medidas tomadas junto ao governo para uma penetração no mercado, que tipo de propostas haveriam para alterar a situação atual. Ou se já existiria algo preparado para a mudança. O caso da CETA é um caso emblemático, de uma empresa com currículo que não tem tido hipótese de entrar nos concursos!

Este assunto foi abordado pelo Diretor-Geral dessa empresa, que chegou ao local da entrevista, nesse momento.

Nós na associação de empreiteiros fizemos uma proposta há dois anos e entregamos ao Ministério das Obras Públicas e Habitação (DE 04).

Eu estava a dar exemplo dos *turnovers* logo à partida nos concursos e como não conseguimos entrar em Nampula. Dá a impressão que há toda uma jogada para passar a bola a “outros”! São regras que são assim (DE 02)!

Contudo, as regras não são criadas ao acaso. Elas são criadas para atender deliberadamente a objetivos pré-definidos de interesse dos investidores-credores.

As regras são criadas com objetivos declarados. *O objetivo do Banco Mundial é globalizar, significando isso abrir os mercados para os grandes operadores de fora.* Então, ao se criarem barreiras, é um problema de credibilidade mínima para que não dê problemas, porque tem que ser assim. Por isso, *eles exigem as garantias bancárias e os tetos de faturação.* Além disso, *julgo também que há uma preocupação que todos os membros do Banco Mundial possam concorrer.* Então eles abrem um bocado o caminho às grandes empresas, acho que é uma estratégia clara deles (DE 04) (grifos da autora).

Mas não podem fazer-se propostas de quotas de participação em determinadas etapas possíveis ao empresariado nacional?

Aqui está, o governo é que tem de criar mecanismos locais que incentivem isso (DE

04).

No entanto, os empresários podem fazer propostas ao governo, não é verdade?

Nós propusemos que no Orçamento do Estado, quando houvesse um concurso público, a preferência fosse para o empresariado doméstico na ordem de 15%, além de outras medidas, como a criação de um fundo que fosse utilizado para as garantias bancárias. Pois, os problemas que os empreiteiros locais têm são as garantias bancárias. (...) O governo também não pode ser o garante. Isso tem que passar pela Banca Comercial. Mas se o governo e o Ministério das Finanças arranjam as contra-garantias que permitam aliviar o risco do Banco Comercial, já um número maior de empreiteiros poderiam Ter acesso (DE O4).

Já existem então opções e alternativas para se sair da situação atual e estão estudados alguns mecanismos possíveis.

Quando foi discutida a nova lei, o Ministro das Obras Públicas enviou um *draft* aos empreiteiros. Nós fizemos uma série de propostas, umas foram aceites, outras não. Umhas que nós gostaríamos que fossem aceites e não foram, era haver uma ordem de prioridade na preferência: 1º empreiteiro nacional; 2º uma associação do nacional com estrangeiros. Esta Segunda opção foi eliminada na lei (DE O4)!

Contudo, tem que se dar oportunidades às pessoas permitindo-lhes que provem a sua eficiência ou não! Claro que não dando oportunidades, como é que elas vão provar alguma coisa?

Um país que sai da guerra, sai dumha economia socializante. Não tem um empresariado forte, não cresceu ainda, não teve tempo! Então é preciso criar mecanismos que tenham em conta todas estas desvantagens, não é só o problema financeiro (DE-04).

Nos depoimentos parece consensual que determinadas fases da obra deveriam ser entregues a nacionais. Porém, existem outras dificuldades para enfrentar as barreiras de entrada, as pressões dos organismos de crédito e as fraquezas institucionais.

Sim, nós iríamos aprender de como é que se faz a gestão, como se faz o controle e adquirindo experiência. Em junho, vai sair a nova lei e regulamentação onde se vai dar uma percentagem maior a moçambicanos. *Nós lutamos para que as obras do OGE, porque esse é já o dinheiro moçambicano, seja exclusivo para as empresas locais.* Porque aquilo que é doações, créditos do BM ou do Banco Africano, esses têm um jogo mais pesado. Esses impõem. Eles dizem: “está aqui o dinheiro tem que dar ao fulano de tal para fazer essa obra”. Mas se nós dizemos que temos gente à altura e eles dizem: “ou vocês aceitam as condições ou eu pego no dinheiro e vou-me embora”. Se quer a escola ou o hospital naquele lugar, não tem escolha, tem que aceitar aquela condição. Porque ele impõe, é o dono do dinheiro (DE-01/DI-O1) (grifos da autora).

A saída desta situação atualmente, parece indicar a necessidade de uma maior agressividade para arranjar um esquema de regulamentação e tentar acabar, de alguma forma, com esta incapacidade de enfrentar as barreiras de entrada.

Eu também trabalhei no Corredor de Maputo. Nós defendíamos junto da Direção Nacional de Estradas e Pontes - DINEP que é atualmente a Administração Nacional de Estradas -ANE, fez-se um bairro na zona da Matola, fez-se um bairro na zona de Magoanine de 700 casas para as pessoas deslocadas. *Nós convencemos o Ministro. Então cada empreiteiro estrangeiro que quisesse concorrer na obra tinha essa condicionante de contratar empresas moçambicanas.* Foi a única experiência. A CMC di Ravena venceu o concurso e subcontratou alguns empreiteiros moçambicanos. Mas não ficamos satisfeitos nem o Estado ficou [O Estado] Acabou dizendo que tem 2000 contratos a nível nacional *e não tinha condições de fiscalizar. Nós colocamos as nossas dificuldades as batotas que os italianos faziam, as ilegalidades, não tinham ninguém para ir ver por lá. (...)* Eles criaram muitos *milandos*, porque algumas empresas que não tinham meios de transporte pediram-lhes o fornecimento de material. *Mandavam um camião de 8 metros cúbicos e debitavam 32. Estava combinado que descarregam o material na presença do empreiteiro para poder conferir.* Então enviavam a brita e outros materiais à noite para não ser fiscalizado pelo empreiteiro. *Descarregavam no final de semana, na ausência de quem pudesse fiscalizar, e debitavam taxas de descarga porque não estava ninguém. (...)* Por causa dessas batotas nós chamamos a DINEP que não tinha homens para ir ver, porque o dono e quem pagava a obra era a DINEP (DE 01/DI 01) (grifos da autora).

A fraqueza institucional dos Ministérios envolvidos são um foco de permissividade e abertura de flanco para a entrada de empresas com desempenho irregular e portanto, a abertura para esquemas ilegais e manifestações de corrupção.

Este empresário acompanhava a obra diariamente e teceu algumas considerações dos problemas vividos no bairro de Magoanine. Foi também assinalado por ele que, para evitar a repetição de problemas idênticos, fez registos de todos os contratemplos num livrinho de recomendações, que lhe pode ser útil no futuro!

Houve contratemplos. Tinha sido determinado que obra [o bairro dos desalojados] devia terminar em seis meses. Esse prazo foi cumprido, apesar dos contratemplos. Quando chegamos ao terreno ele não estava demarcado. A idéia é que nós fossemos lá encontrar os talhões parcelados. *A nossa burrice foi assinar o contrato sem ir visitar o local da obra.* Eu tenho paciência para registar os fatos. Tenho uma série de registos no meu caderninho! *Nós tivemos que chegar lá, arranjar os nossos próprios topógrafos, fazer o alinhamento, não tinha água, tivemos que ir buscar água longe com tambores.* Felizmente eu tinha camiões e pude apoiar muitos dos meus colegas. *Nós tivemos que pagar aos topógrafos quando isso estava incluído na empresa que ganhou o concurso.*

Em termos numéricos, as grandes empreitadas teria que ter uma subcontratação na ordem dos 30%. Pintura e acabamentos: pôr redes, montar sanitas, janelas, colocar fechaduras, etc. Nós estamos preparados para isso. Agora *obras de betão armado, nós não temos equipamento e capacitação, aí terão que ser outros.* Para se criarem padrões de qualidade (DE-01/DI-01).

Pode-se observar uma certa ingenuidade e confiança demasiada dos pequenos empresários, aliada à ausência de fiscalização da instituição de tutela, quando estão a ser subcontratados por grandes empresas e, nesta situação, perdem tempo e dinheiro com grande facilidade. Esta é uma das fraquezas de gestão levada a cabo por eles e para a qual deveriam

estar mais atentos no futuro.

A obra de Magoanine tinha o valor global de 8 milhões de dólares. Então, a parte atribuída a cada um dos empresários foi na ordem dos 250 mil dólares. O que totaliza cerca de 1,5 milhão de dólares. O que já foi uma conquista, não obstante a existência dos problemas enfrentados pelos empresários locais com a CMC di Ravena_ empresa que ganhou o concurso. Os resultados alcançados permitiram o reconhecimento de que os empresários nacionais mostravam já uma certa capacitação e também permitiu o reforço da sua preparação.

A obra total foi de 8 milhões de dólares. Mas é uma luta que não é correspondida, felizmente que o ministro de Construção e Águas escuta as pessoas e procura apoiar de alguma maneira. Não é fácil resolver o problema de todos. Ele procura encontrar uma saída possível às vezes não há. Não depende só dele. Há um conselho de ministros na frente dele (DE 01/DI 01).

Foi recolhido um segundo testemunho de outro empresário que construiu 35 casas no bairro de Magoanine.

Nós construímos as casas lá em Magoanine e não tivemos problemas de destaque, porque temos os nossos camiões e equipamentos. Construímos 35 casas. Mais tarde, recebemos mais 20 para fazer os acabamentos e terminamos agora depois das cheias [Maio de 2000]. Foi uma experiência muito boa e espero que se repita (DE 10).

Um outro empresário que ganhou o concurso do bairro de Belulwana, que são cerca de oitenta casas para os desalojados da Mozal, admite que ainda precisam de adquirir muito mais arcabouço. Este tem equipamento necessário e já está no ramo há mais de uma década. Embora tenha já uma experiência no terreno, ele usa os esquemas de subempreitar partes da obra, exigiu ficar fora do ACT para fugir a uma série de compromissos. Na sua obra, as condições de trabalho são extremamente precárias, não tem fardamento adequado, não tem comida, não tem transporte. Questionado sobre esta situação ele afirmou:

Não posso dar comida porque podem envenená-la e depois atribuem-me as culpas. Aqui na obra tenho vários grupos subempreitados e não posso bancar os empregados dos outros (DE 11).

Algumas questões sobre as relações de trabalho

Na CETA foram referidos o tipo de problemas mais comuns existentes nos relacionamentos com os trabalhadores, nas relações de trabalho.

Os problemas são múltiplos, de alojamento, de salários, sociais - nós vivemos em acampamentos, problemas laborais e há muitos problemas de falta de enquadramento dos encarregados. São os problemas do dia-a-dia (DE 02).

O tipo de estratégias utilizadas para resolver, as diferenças reforçam o autoritarismo ou têm uma via mais dialogante, qual o tipo de cultura aqui da CETA?

A cultura é sempre de diálogo, tentar fazer ver às pessoas que somos uma equipe que temos de trabalhar dentro de normas, por vezes, temos descobrir se são problemas de relacionamento dentro das estruturas da própria obra e vamos às fontes para tentar desanuiar. Em último recurso, temos que tomar medidas que é o afastamento de pessoas, mas tentamos sempre dialogar. Se for ver a média das pessoas na empresa é uma média elevada entre 10 e 20 anos e a rotatividade é muito pequena (DE 02).

A percentagem de trabalhadores entre eventuais e efetivos na empresa:

São 40% efetivos, e 60% eventuais (DE 02).

Sobre situações que pudessem favorecer os conflitos, foi pedido que fossem descritas as mais comuns que foram ocorrendo ao longo do tempo nas obras:

Nós atravessamos várias fases na empresa. Houve o tempo em que as coisas tinham de ser tratadas politicamente, havia os Conselhos de Produção e os Grupos Dinamizadores, todos mandavam, depois havia a Direção da empresa que era vista como o patronato. Essa altura foi atroz, havia uma diluição do poder. Hoje pode haver um ou outro mau relacionamento, com um encarregado mais exigente. *Somos implacáveis com as bebidas.* Bebidas é para depois do trabalho. *Dentro do trabalho não há bebida.* É muito perigoso para a empresa e para os trabalhadores. A gente opera com máquinas que andam na estrada e que há terceiros que podem ser vítimas disso. E, às vezes, entramos em contradição que as pessoas acham que não estão embriagadas, nem conseguem ver a estrada. São um bocado este tipo de conflitos. Não vejo outros. Os *salários são centralizados* e normalmente *são discutidos com sindicatos* e direção da empresa, negociam, aprovam. Todos os interesses apresentados pelos trabalhadores há mais ou menos uma concordância (DE 02) (grifos da autora).

A autora quis conhecer como as questões de malandragem eram tratadas pelos dirigentes. Será que os trabalhadores não atrasam deliberadamente as atividades programadas, ou isso não é uma coisa que ocorra com frequência?

Isso tem acontecido [malandragem] mas é por um motivo específico, por ex.: o chefe foi apanhado embriagado e foi punido e eles não estão satisfeitos com a decisão. Há sempre um motivo específico porque eles estão assim, até entenderem que a decisão tomada foi a mais correta. É uma espécie de reivindicação pela medida que foi tomada, mas é raro acontecer (DE 02).

Os meus pedreiros *engonham* muito. Estão sempre inventando explicações. No fundo eles querem viver às minhas custas. É preciso andar em cima (DE 11)!

O dirigente do Ministério da Indústria e Comércio fez uma abordagem à forma como foram administradas as diferenças nas relações de trabalho na Mozal, ressaltando alguns dos problemas criados nos primeiros meses do projeto. Em termos de gestão das diferenças culturais e a gestão da Força de Trabalho foram enfrentadas situações derivadas de negociações em que não estavam todos os protagonistas presentes.

O primeiro problema que nós tivemos foi mesmo com a Força de Trabalho, dado que o *Acordo Coletivo de Trabalho não foi discutido com os trabalhadores e podia ter sido melhor discutido!* Havia muita expectativa por parte dos trabalhadores de bons salários, que não foi correspondida quando receberam o primeiro pagamento. *Houve uma insatisfação quase generalizada por parte dos trabalhadores.* Isto foi um dos problemas que nós tivemos que gerir e isso teve a ver com acomodar isso no acordo que foi feito como os Sindicatos Nacionais de Construção e os representantes dos empreiteiros que vinham construir a fábrica. *Isso teve a ver com as greves e o despedimento de 330 trabalhadores pela CONCORD (DI 03) (grifos da autora)!*

O segundo problema *é a insatisfação das empresas nacionais com o protagonismo que estão a ter no projeto Mozal.* Queriam ter mais e acham que o governo devia ter discutido melhores condições, devia quase forçar a sua participação (DI 03) (grifos da autora).

Como se pode ver o depoimento do dirigente institucional, vem apenas confirmar tudo o que já tinha sido afirmado pelos empresários, sindicalista e pelo presidente da Emprema.

As estratégias levadas a cabo pelos operários dos canteiros de obras, visando melhor controle e autonomia do próprio trabalho na construção civil, é um aspecto facilmente observável nas conversas dos dirigentes e na observação empírica, como sendo algo obtido com relativa tranqüilidade pelo operariado, salvo em raras exceções. Como exemplo, temos o caso dos primeiros cinco meses na Mozal, em que a tentativa de domesticação dos trabalhadores acentuou, em níveis exagerados, os ritmos e intensidade das atividades de trabalho, que culminou com a greve geral e outros episódios desagradáveis. Depois disso, e em etapa posterior, houve uma melhoria relativa.

Segundo o secretário do sindicato da província os trabalhadores se queixavam mais do problema do tratamento, do fluxo e do ritmo do trabalho e, por fim, do salário. Quando se fala em tratamento, está-se a falar de discriminação e preconceito existente na cabeça das chefias.

Os *boers* têm a mania de maltratar os pretos. Aquela situação que se passa na África do Sul. Eles, quando admitem um moçambicano na África do Sul, tratam mal, batem e fazem o que querem. É isso que eles sempre quiseram aplicar ali. Qualquer coisinha, querem bater no moçambicano, tratar mal. Pôr o moçambicano a trabalhar como se escravo se tratasse! E dar considerações diferentes ao sul-africano e ao moçambicano. Apesar de serem todos negros. Considerar o sul-africano como se fosse gente e o moçambicano como se o não fosse. Esse é um problema que, no início, deu muito que fazer. Porque não cabia na cabeça do *boer* que tinha que tratar aqueles senhores da mesma maneira. Porque eles diziam que o moçambicano nunca está formado, não sabe nada. Porque quem sabe é aquele que ele traz da África do Sul. Então o moçambicano é o servente (S 01).

Como se pode depreender da fala do sindicalista, foi constatado o enorme abuso sobre os direitos dos trabalhadores moçambicanos, nas relações de trabalho que foram estabelecidas com alguns empreiteiros *boers* no canteiro de obras. O que necessita de ser bem clarificado nos futuros acordos e se possível punido em termos do desrespeito pela Lei do Trabalho em vigor no país.

7.4.2 A tecnologia, a formação e qualificação da força de trabalho.

Neste item são colocados os problema da contratação de pessoal qualificado e as dificuldades de caixa que os pequenos empresários enfrentam. Estas questões têm levado a conseqüências desastrosas, pela impossibilidade de acesso de quadros médios e superiores a uma série de contratos por meio dos subempreiteiros. Perdeu-se a oportunidade de aprendizagem e de um aumento da sua experiência e qualificação, a partir duma obra multifacetada de engenharia civil, eletricidade, mecânica, estruturas metálicas e aços especiais, que só ocorrem em obras do porte da Mozal.

Não há problemas de qualificação, eu tenho problemas de contratação de pessoal qualificado experiente, porque é muito caro. Pode ser um técnico médio que, a partir da medição-orçamento faz o desenho, calcula um edifício, dirige a obra, programa e conhece e eu poder dizer assim: “eu estou a contar contigo”. Não é só o diploma que conta. É a capacidade. É o que ele pode fazer no terreno! Há um determinado salário para esta pessoa. Havendo mercado de trabalho é possível pagar esta mão-de-obra. Não havendo mercado, não é possível. É preciso equipamento, caminhões, betoneiras, equipamento básico que é mesmo necessário para o funcionamento. Não havendo trabalho, não se compra, não se comprando, vai ser sempre classificado como empresa de baixo nível (DE 01/DI 01).

Segundo o Secretário Nacional de Construção Civil, o sindicato tem uma atitude muito positiva em relação ao empresariado nacional. Aliás, eles são da opinião que o governo moçambicano devia proporcionar algum espaço de manobra para este empresariado, através da disponibilização de recursos financeiros que pudessem criar um incentivo, um apoio que os estimulasse. Este empresariado ainda está desprovido dessas condições, desses meios. Por isso, ele se apresenta ainda debilitado, porque até agora não há condições. Contudo, o sindicalista realça uma questão de fundo que prevalece, o empresariado nacional carece de agressividade, capacidade de organização, capacidade de gestão e de unidade. Além disso, reconhece no empresariado um espírito parasitário, aproveitando-se das condições atuais para extrair o máximo da força laboral moçambicana, sem reconhecer, sem pagar o necessário. Este fator é muito negativo e pode trazer-lhe problemas para se afirmar e crescer (S 01).

Pelo que foi referido estas atitudes, segundo o sindicalista, podem criar-lhe dificuldades perante o empresário estrangeiro, que entra no país com o espírito de competitividade e quer

pagar bem aos trabalhadores, para ver o seu empreendimento realizado. O que é colocado em dúvida pela autora, sobre essas “boas “ intenções do patrão que vem do exterior. E segundo este sindicalista, esta atitude teve também conseqüências no desemprego dos quadros moçambicanos mais qualificados:

Afastou a possibilidade de os engenheiros, mão de obra qualificada moçambicana, puderem integrar-se no processo. Participar, partilhar a experiência nova de construção dum empreendimento do gênero. Porque não há empresa estrangeira que pode vir de Inglaterra, de RSA, do Japão, de França, chegar e contratar um engenheiro moçambicano para ser quadro superior. Não conhece, porque vem dum país capitalista (...) e com problemas de segredo industrial que é preciso proteger. Ele vai preferir recrutar, mesmo que seja um bocadinho mais caro, um quadro sênior de onde vem e deixar o moçambicano. *Tivemos este fracasso grande, concluímos que estes empresários não valem nada!* Porque desprezam este componente em ter que reconhecer o trabalho do moçambicano. *Isto é o espírito que põe em causa os gestores nacionais de poder singrar e integrarem-se nos processos dos investimentos estrangeiros, mesmo pequeno, médios e grandes. Porque tem uma atitude negativa em relação à componente salário* (S 01) (grifos da autora).

Foi constatado, pela autora, a ocorrência de problemas semelhantes entre os operários nas obras, tendo-se apercebido disso quando acompanhou os operários na construção dos bairros. Quando entrevistou os trabalhadores, eles realmente reclamaram muito das condições vividas no canteiro de obras! O salário é considerado insuficiente, não têm segurança, assistência médica, fardamento apropriado, alimentação (nem um simples chá com pão), não têm nada durante a jornada de trabalho! Além disso, é muito comum os empreiteiros, alegando dificuldades de caixa, contratarem os técnicos superiores e médios em regime de terceirização, restringindo a entrada aos estagiários saídos das faculdades, não assumindo responsabilidade de estágios remunerados. Já, na Mozal, auferiam quase o mesmo salário mas tinham condições de segurança e uma série de benefícios que nos bairros eram inexistentes.

Sobre a qualidade dos pedreiros, carpinteiros e outros profissionais das obras, foi referido pelos empresários:

Qualquer empreiteiro moçambicano não tem problema de qualidade, *há problemas de gestão. Gestão da qualidade, está aí a formar-se esse Instituto de Qualidade.* Está aí a Mozal que está a terminar, *a maior parte dos operários que estão ali são moçambicanos, mesmo contramestres e técnicos médios.* Aí temos pequenos problemas de gestão. Mesmo nós os empreiteiros, há algumas limitações, há dificuldades de gestão. É a capacidade financeira que não se tem. Os empreiteiros não podem fazer empréstimos, não têm possibilidades, nem acesso ao crédito. Aí as portas estão fechadas (DE 01/DI 01) (grifos da autora)!

Os nossos operários são qualificados, fazem o trabalho bem feito. Eu, depois das

cheias fiquei sem ir a Magoanine várias semanas e eles conseguiram andar com a obra sem dificuldades de maior (DE 10).

Eu só venho ver a obra uma vez ou outra, este pessoal sabe trabalhar bem. Às vezes fazem um pouco de *canganhiça* (malandragem) quando há algum *milando* (problema) entre o grupo. Mas tudo que eu combino eles fazem (DE 11).

Foi realçado, ainda, por todos os empreiteiros, que nesta época de transição, se não houver cuidado, podem vir a ser engolidos pela tão badalada globalização!

É preciso dar algum tempo para que este grupo de empresários se possa consolidar num ambiente protecionista. Portanto, é evidente que os que vêm para cá competir cresceram num ambiente protecionista. Os empresários sul-africanos que formaram grandes companhias cresceram num ambiente protecionista [durante o *apartheid* e o fechamento ao exterior provocado pelas sanções econômicas internacionais]. Os italianos que estão aqui cresceram aqui durante o tempo do socialismo [como a CMC di Ravena]. Porque é que o nosso governo é o arauto do neoliberalismo (DE 04)!

É isso que se tem que ter uma certa atenção. Não se pode ficar em cima do muro. Tem que se cair para um lado ou para outro. *Embora eu compreenda a posição do governo, é uma posição frágil, não tem meios próprios.* É um governo que não tem um orçamento próprio. *Mas o orçamento que tem deve tomar medidas de coragem.* Nisto não é só o ministro da Obras Públicas, é também o ministro das Finanças. Tem um papel importante. Esta coisa de só medidas sem apoios, não dá (DE 04).

Foram ouvidos alguns responsáveis institucionais sobre os problemas apresentados e que estão a ser vividos pelos empresários nacionais.

O responsável institucional pelo Ministério da Indústria e Comércio e líder da equipe intergovernamental que acompanhou o projeto Mozal avançou com a idéia do projeto *linkage*, em relação ao empresariado nacional e sua capacitação, tendo em vista uma prévia preparação de parcerias a edificar em outros projetos no futuro próximo.

Aquilo [na Mozal] é uma unidade extremamente complexa que tem centenas de atividades lá dentro que são executadas por empresas de fora. É aí onde as empresas nacionais têm um grande papel!

Nós criamos um programa chamado *linkage* que tem como objetivo que as empresas nacionais prestem serviços ao empreendimento Mozal. Diretamente quando tiverem capacidade e indiretamente como subcontratadas daquelas que já estão no terreno. Juntamos elas com empresas que tradicionalmente [durante o período de construção] já prestam esse tipo de serviços (DI 03).

Foi assinalado junto ao dirigente estatal, que a parte moçambicana é extremamente frágil e que piorou muito com as últimas cheias que multiplicaram muito mais as dificuldades! Basta ver o que está a acontecer com uma grande empresa como a própria CETA, empresa do grupo “A” que está com problemas. Ela consegue um teto de faturação de 15 milhões de dólares e tem potencialidades e capacitação provada. Não obstante isso, é preterida em todos os concursos. Hoje em dia, já exigem um faturamento de 40 a 60 milhões de dólares. Este dirigente, salientou

algumas propostas existentes para tentar contornar essa situação.

O objetivo que se tinha com o projeto *linkage* que está a ser coordenado pelo Centro de Promoção de Investimento é identificar as oportunidades. Também só se pode potencializar as empresas fazendo com que elas participem. Criar os meios. A própria CETA já tem um contrato de 6 milhões de dólares na Mozal (DI 03).

A Mozal é uma extensão duma outra fundição que já existe em Richards Bay na África do Sul [*Hill-side*]. As empresas que já vem prestando esses serviços na África do Sul normalmente, são as mesmas que já estão a prestar esses serviços aqui, em parceria com as empresas nacionais. Nós temos que dizer o seguinte, os padrões de qualidade são extremamente altos e as exigências para este tipo de indústria não se compadece com a baixa qualidade e ineficácia. As exigências são de ISO 9000 e as nossas empresas não têm essa capacidade. Nós estamos a apoiar parcerias, subempreitadas com essas empresas, para paulatinamente irem adquirindo essa experiência (DI 03).

Em termos teóricos, o governo afirma que há outras iniciativas em paralelo, que estão sendo desenvolvidas com vista a capacitar as empresas e a torná-las mais competitivas para no futuro poderem participar noutros projetos. Só que o empresariado está pouco sensibilizado, não há reflexos alguns dessas estratégias definidas pelo responsável do Ministério. Assim, não conseguem participar desta confiança manifestada pelo dirigente, dado que, na prática, estão sendo barrados, quer as grandes empresas, quer os pequenos e médios empresários que escolheram o esquema produtivo como forma de luta, na conquista de algum espaço na sua atividade (DI 02 e reafirmado pelos empresários DE 03, 04, 05 e 11).

O responsável da Universidade Eduardo Mondlane, pela *interface* das faculdades de engenharia, os empreiteiros e a Mozal afirmou que:

Nós temos um projeto de organizar pequenos cursos de requalificação dos empresários e preparação de mecanismos que lhes possibilite uma maior capacitação para enfrentarem os concursos. Mas eles não estão interessados em pagar pelos serviços que lhe queremos prestar. Nós estamos abertos ao diálogo, eles é que não têm manifestado interesse (DI 02).

A impressão que ficou, depois de ouvir ambas as partes, é que existe uma certa desconfiança e preconceitos entre o pessoal da universidade e os empreiteiros. Nem uns nem outros conseguiram até ao momento compreender os benefícios recíprocos duma parceria presente e futura. Além disso, existem todo um conjunto de esquemas de fraude e corrupção neste meio, que dificulta mecanismos de transparência e, conseqüentemente, não altera a situação de desconfiança recíproca existente. Julga-se necessária uma vontade política e clara de conciliar interesses divergentes definindo-se estratégias futuras de maior abrangência. As questões de estudos sobre padrões de qualidade, formação em exercício e estágios remunerados que podiam ser subsidiados pelo projeto *Linkage*, o PODE e um fundo comum

criado pela Associação de Empreiteiros.

7.4.3 As políticas de Recursos Humanos do projeto como um todo

Foi também questionado se a tecnologia que está sendo utilizada pode apoiar a formação e qualificação em exercício, da força de trabalho e quais as políticas de emprego, depois deste projeto terminado. Embora os Recursos Humanos não sejam a sua área direta de atuação, este representante do Ministério da Indústria e Comércio teceu algumas considerações.

(...) Os assuntos ligados com o trabalho estão ligados com o Instituto Nacional de Emprego e Formação Profissional-INEF, que possui dois centros de formação, um de eletrotécnica e outro de formação mais diversificada. Foi através deste Instituto e uma empresa designada pela Mozal que se fez o acordo e o recrutamento da FT por via do INEF. O pessoal era treinado e criava-se um banco de dados e punha-se à disposição dos vários empreiteiros que foram lá trabalhar na Mozal. A condição que se pôs, desde que conseguisse uma obra na Mozal era que fosse recrutar a Força de Trabalho naquela base de dados que foi criada. O processo teve muitas falhas, mas no geral funcionou (DI 03).

De acordo com o Diretor do INEF (DI 03) esta instituição tem um controle extremamente precário e limitado sobre o emprego *versus* desemprego na província e cidade de Maputo, bem como, no país como um todo. Eles apenas conhecem aqueles trabalhadores que vêm preencher fichas de solicitação de emprego ou aqueles que procuram cursos de requalificação nos centros de formação existentes. O público alvo deste instituto são os trabalhadores indiferenciados (trabalhadores sem profissão e formação escolar), depois da formação saem como aprendizes. Esta instituição orientou também o processo de formação dos desmobilizados, em 1995, com o apoio da OIT. Pretendem coordenar e alargar as redes de centros de formação existentes no país. Estão planejando organizar em novos moldes o banco de dados existente. Precisam informatizar os 22 centros de emprego em todo o país. Acreditam ser urgente proceder a uma reflexão e reavaliação do sistema de formação e desenvolver as formas mais adequadas de integração com o Sistema Nacional de Educação. Hoje, aparece com caráter de urgência o arranjo de mecanismos que apoiem a preparação da força de trabalho para a empregabilidade.

Sobre a qualificação/experiência profissional no recrutamento dos trabalhadores moçambicanos para a Mozal, o IRE manager da LSE afirmou que:

Os trabalhadores foram recrutados pelo Centro de Formação da Machava, onde tínhamos uma empresa nomeada pelo projeto para treinar os trabalhadores moçambicanos nas disciplinas necessárias. Treinamos cerca de 6.000 trabalhadores em

várias atividades associados à Construção Civil: pedreiros, carpinteiros, soldadores elétricos e as atividades ligadas a construção de estruturas metálicas e de aço, estrutura que em Moçambique nunca existiram. Nesta área tivemos que desenvolver capacidades pela primeira vez, ficamos bastante surpreendidos porque não havia experiência nessa área, quisemos treinar, estávamos também com receio dada a experiência que é necessária no aspecto de segurança do trabalho. Houve alguns empreiteiros que cooperaram bastante com o treino e *os trabalhadores conseguiram desenvolver bastantes capacidades na parte de aço estrutural*. Na parte da Construção Civil em Moçambique *havia muitos ferreiros, carpinteiros, não havia tantos na parte co-ferragem metálica e também os treinamos para este tipo de trabalho* (DE e 03) (grifos da autora).

Foi definido também no Acordo Coletivo de Trabalho –ACT as categorias profissionais para as quais não podiam ser selecionados e recrutados trabalhadores estrangeiros, bem como as horas de trabalho ocupadas pela força de trabalho moçambicana.

Temos 5 graduações de trabalhadores. As duas primeiras não podem ser ocupadas por estrangeiros. Isto é tudo definido no ACT com o SINTICIM. Desta forma a 3ª, 4ª e 5ª categoria são recrutadas por mim. Os candidatos antes de serem selecionados, eu vejo o que há em Moçambique, quais são as capacidades e então eu faço a seleção. Cada empreiteiro contrata os seus trabalhadores e nós fazemos a gestão dos cerca de 450 empreiteiros que já trabalharam aqui. Nós sabemos quais são as áreas necessárias, as pessoas que são precisas (DE e 03).

A este respeito, talvez não fosse irrelevante analisar a situação do *Black empowerment* da África do Sul que estabelece quotas de participação de trabalhadores e empresários que foram discriminados durante o *apartheid*. Em razão disso, parece ser relevante fazer algum tipo de paralelismo e analogia com a realidade dos empresários nacionais que estão sendo completamente relegados para segundo plano, no seu esforço de crescimento no mercado.

Nós estamos a falar de dois ambientes distintos. O da África do Sul e os nossos empresários. Não podemos impor isso aos investidores numa base empresarial, corremos o risco de retrain os próprios investidores. Este projeto Mozal teve acima de tudo uma importância política para o país! *Porque Moçambique era considerada até há bem pouco tempo uma zona de alto risco*. Mesmo agora! Ainda é considerado uma zona de risco! Já não temos guerra, já temos estabilidade política! Mas, mesmo assim, os investidores ainda consideram Maputo ou Moçambique, *uma zona de maior risco do que Joanesburgo, onde qualquer pessoa está exposta a assaltos*. Então era preciso que houvesse esse *projeto âncora que limpasse esta imagem*. Esse projeto foi a Mozal. Ele teve o dom de mudar a imagem do país. Depois da Mozal começaram a vir o Ferro e Aço de Maputo, da Beira, começaram cair em cascata os projetos. *Mesmo na negociação do projeto Mozal o governo teve que fazer muitas concessões porque tinha um objetivo que era acima de tudo atrair, mudar a imagem do país lá fora! A nossa inexperiência foi muito grande mas é dos erros que se aprende*. A Mozal é o primeiro projeto (DI 03) (grifos da autora).

Segundo este dirigente, há outros projetos em discussão e, na realização dos mesmos, já se evitarão os erros que foram cometidos. Assim, pretende-se analisar com cuidado a

identificação daquelas atividades que podem ser exercidas por empresas moçambicanas. Deste modo, segundo este dirigente, tentar-se-á pedir o tal *empowerment* e começar a se falar em percentagens, podendo-se obter 20% ou 30%, que sejam destinados a *local empowerment*. Além disso, deve rediscutir-se o conceito: o que são empresas nacionais? São empresas de capital moçambicano ou são empresas mistas?

Sobre o aproveitamento das qualificações dos trabalhadores, foi explicado que isso vai ser feito pelo desenvolvimento de atividades que podem ser executadas no parque industrial à volta da Mozal, as infra-estruturas internas do parque: estradas, drenagens, abastecimento de água e tratamento de esgotos, edifícios, telecomunicações. A maneira como isso irá ser feito está ainda em discussão e envolve o Centro de Promoção de Investimentos. Segundo o dirigente do MIC, esta discussão já está numa fase bastante avançada. E a respeito do parque industrial que vai ser construído ao lado da Mozal, subsistem algumas divergências sobre o horizonte temporal entre o dirigente institucional e o dirigente empresarial da LSE!

Espera-se que esta Força de Trabalho usada na etapa da construção venha a ser absorvida para o Parque Industrial. Essas empresas que vão prestar serviços a Mozal, vão fazê-lo num parque adjacente à Mozal, aonde vai-se erguer o Parque Industrial numa área de 6000 m² (DI 03).

Bem, isso é ainda um projeto e aqui fala-se muito e faz-se pouco! E é isso que nós temos de compreender, nós devemos parar de falar e começar a fazer. Vai aperfeiçoar-se com a experiência. Isto não são coisas que a gente vai adquirir por teoria (DE e 03).

Pelo que foi relatado pode-se considerar não haver políticas de força de trabalho e planeamento dirigido pelo Estado e que o pessoal que participou nas obras pode ser aproveitado ou não em função de obras futuras que eventualmente podem ou não ser realizadas. O governo aparece assim a reboque do que os investidores possam ou não vir a fazer no país num horizonte temporal indefinido.

A seguir, enfoca-se a experiência das relações de trabalho, formação, gestão das diferenças realizada no canteiro de obras da Mozal, na percepção dos dirigentes estrangeiros e dos sindicalistas envolvidos diretamente na gestão do processo.

7.4.4 Contextualização e o ambiente no Corredor de Desenvolvimento de Maputo

a) O projeto Mozal na percepção dos dirigentes estrangeiros

Foram entrevistados três dirigentes da LSE, a empresa gestora das obras do *site* (local) da Mozal. Mas os aspectos mais relevantes dos episódios vividos nas obras foram relatados pelo

Supervisor de Relações Industriais. Os outros dirigentes deram informações gerais sobre a execução desta obra, que serão referenciadas ao longo do trabalho.

A Billiton (UK), Mitsubich (Japão) e o IDC (África do Sul) são os sócios principais. O alumínio já tem produção cativa, contratos *offshore*. A fábrica de alumínio da Beira vai ser construída em etapa posterior e também já tem a sua faixa de clientes. Há uma demanda muito grande de alumínio no mercado mundial que pode ser satisfeita parcialmente por estas fábricas de Moçambique (DE e 02/ 01).

Como já foi referido no item 1.4. a Mozal traz como benefícios diretos 800 postos para Moçambicanos e 100 para estrangeiros. Vai pagar royalties ao governo. Segundo este dirigente não é daí que se colhe o real benefício da Mozal. São os efeitos multiplicadores que existem à volta do projeto Mozal. As atividades principais da Mozal são essencialmente três:

- a unidade de produção de blocos de carbono;
- a unidade de redução, que é onde se produz o alumínio propriamente dito;
- a unidade de vazamento, onde o alumínio líquido é acondicionado em formas e depois solidificado (DE e 01).

Pelo que se observou trata-se de uma unidade extremamente complexa, que tem centenas de atividades em seu interior que são executadas por empresas estrangeiras. Neste empreendimento as empresas nacionais não ocuparam um grande papel, embora se possa vir a reverter esta situação no futuro, sem esquecer, é claro, as empresas locais sul-africanas que se registraram em Moçambique para tomar conta desses espaços (DE e 01).

Sobre a cultura e tempo de trabalho, bem como a adequação aos ritmos e intensidades exigidas pelos gestores da LSE foi referido que:

Embora não tenham tido muita experiência anterior, os jovens dedicaram-se bastante ao treino. Quando vieram para a obra trabalharam bem. *Um dos problemas que tivemos é claro, (...) é a maneira de trabalhar em Moçambique que teve que ser adaptada ao ritmo que nós necessitamos.* Inicialmente houve um problema, mas dentro de pouco tempo as orientações foram muito claras, *quem queria trabalhar aqui tinha que trabalhar ao ritmo que nós necessitamos.* Especialmente porque começamos às 7.00 horas e paramos ao meio dia, temos meia hora para almoço e continua-se a trabalhar, até às 16.30 horas (DEe 03) (grifos da autora).

O tempo de trabalho indiferenciado a que o trabalhador estava habituado criou algumas necessidades de “reorientação”. Foi superado pela rápida virada conseguida, não esquecendo, o condicionamento gerado em função das ameaças e agressões que se constituíram rotinas do cotidiano, durante os quatro meses que antecederam a greve. Isto

mostra bem, a obediência, a adaptação, a conformação mostrada pelos trabalhadores moçambicanos em frente aos desígnios das chefias e a capacidade de manterem uma certa autodisciplina na esperança de uma virada da situação.

No princípio, *o trabalhador levou um bocado a habituar-se a isso*. Temos descanso um de manhã de 15 minutos, e um à tarde, também de 15 minutos. Esses são pagos. Usam isso para comer qualquer coisa! *Inicialmente os construtores estrangeiros não estavam muito inclinados a usar trabalhadores moçambicanos, é natural que eles vejam o desenvolvimento do país e pensam que não há capacidade interna, nem existente, nem que possa ser treinada*. Mas dentro em breve, forçados por nós próprios, tiveram que empregar moçambicanos. *Constataram que realmente têm capacidade e trabalham bem, como em qualquer outro lugar no mundo*. Há sempre algumas exceções que mesmo que sejam treinados e bem guiados não querem trabalhar (DEe 03) (grifos da autora)!

Sobre o uso de meios de descartar os trabalhadores que não se adaptam e o cumprimento do tempo e metas na realização do projeto foi relatado que:

Há processo de se remover aqueles que não querem trabalhar. *A experiência que temos é excelente, estamos 98% completos, estamos dentro do programa, as metas que nós traçamos vão ser atingidas e do aspecto de segurança no trabalho também foi excelente e tivemos um dos melhores índices de segurança no trabalho no mundo inteiro* (DE 03) (grifos da autora).

Em relação ao tipo de prêmios nas atividades realizadas, foram descritos o tipo de incentivos que estão sendo usados. Além disso, foi perguntado se são pagos subsídios de risco nas atividades perigosas, como a construção de altos fornos no canteiro de obras, tal como se faz em qualquer parte do mundo. A resposta foi dada com uma certa dose de irritação controlada:

O que nós fazemos é treinar o pessoal. Segurança no trabalho é a coisa mais importante neste projeto. Nós paramos qualquer atividade que não esteja dentro dos índices que nós queremos de segurança do trabalho. *Nós desconsideramos qualquer pessoa que nos venha dizer que nós temos que ter incentivos para obter segurança no trabalho* (DE e 03)!

Pode-se então perceber a enorme relevância dada ao treinamento, tendo em vista a prevenção e a segurança no canteiro de obras. Para os gestores, a segurança no trabalho, parece ser imprescindível.

A segurança no trabalho é a coisa mais importante que há e o trabalhador vem para aqui com a mentalidade que só vai trabalhar com segurança no trabalho se tiver incentivos, não pode trabalhar num projeto desta natureza. Nós temos que ter um ambiente que seja seguro, isso é coisa mais importante que há, mas damos 100 mil meticais [6 dólares] para um milhão de horas e damos também uma prenda [bonés, camisas] (DE e 03).

Somos todos nós juntos é que fazemos a diferença, não é nenhum indivíduo. Todos os indivíduos contribuem para o projeto. Mas começa com o indivíduo. Já atingimos cerca de 10 vezes um milhão ou dois milhões de horas sem acidentes (DEe 03) (grifos da autora).

Esta frase é um discurso muito repetido pelo “marketing da empresa”. Depreende-se que os pressupostos dos gestores são o de criar meios de prevenir o acidente e desenvolver toda uma sistematização das possíveis etapas de risco.

Prevenção é o mais importante. Depois do acidente já é tarde. É claro, quando há um acidente, as investigações são feitas com detalhe, envolvemos as autoridades de Moçambique também nos acontecimentos e nas investigações e então há 2 tipos de conseqüências: 1) se a investigação demonstra que foi incapacidade de alguém; 2) se foi um acidente ou se podia ter sido evitado, ok (DE 03) (grifos da autora).

Foram descritas as medidas tomadas em caso de ocorrência de acidentes no local da obra e o tipo de controles na hierarquia existente.

Ações disciplinares são tomadas, a todos os níveis, começa-se pelo chefe do projeto e vai-se andando para baixo. Cada um tem de demonstrar o que fez e se monitorou o que estava a passar. Há também aquilo que se aprendeu desse acidente. Tomam-se medidas para se prevenir para que não volte a acontecer (DE e 03).

Semanalmente há reuniões do capataz com sua equipe. (...) Todas as manhãs, há uma reunião entre os inspetores de segurança do trabalho e eles então decidem qual será o tópico do que se vai discutir na próxima reunião. Fala-se daquilo que se está a trabalhar no projeto. No momento em que há um acidente grave, o projeto inteiro pára por 2 horas. Todas as companhias, estejam ou não envolvidas, têm de fazer uma reunião reexaminando as etapas das suas operações. Nós chamamos operações de “azar” que têm de se fazer um estudo minucioso. (...) Então faz-se uma revisão global. Reconsidera-se no trabalho, quais são as áreas de perigo, refresca-se o conhecimento sobre esses aspetos. Isso é normal, faz-se isto (DE e 03).

Em função dos acidentes que podem ocorrer nesta obra, foi inquirido se os trabalhadores possuem seguro contra acidentes.

É obrigatório pela lei moçambicana e em qualquer parte do mundo é obrigatório. Eles têm um seguro de segurança no trabalho que neste país é a EMOSE [empresa seguradora] em que todo o empreiteiro contribui com uma percentagem do salário. Tem também a segurança social em que o trabalhador contribui 3% e a companhia 4%, *o sindicato está atualmente a negociar um seguro para os familiares do trabalhador.* Está tudo pronto, eu tenho o cheque, vou amanhã com o Jeremias Timana entregar o cheque, *nós ajudamos com uma quantia para começar o fundo.* Eu estive envolvido na criação do fundo (DE e 03).

Foi perguntado de que forma o regime de quotas usado pelo *black empowerment* na

África do Sul se refletiu neste projeto. De que forma os trabalhadores e empresários negros conseguiram quotas para este projeto e se, politicamente, o governo não obrigou a uma reserva de quotas?

Nós não temos quotas. Se agente diz quotas, não está interessado se há ou não capacidade, números não tem nada a ver com realidade, ok. Se a gente olhar as maiores companhias, começaram com uma pessoa que não quis trabalhar para outro e pensava que tinha capacidade e ele foi por ele próprio enfrentar riscos e começaram com uma companhia pequena. Faziam as estradas para casa, asfaltavam estradas, depois começaram a fazer passeios, uma estrada pequenina, começaram a crescer (DE e 03).

No discurso do *IRE manager* há enorme relutância em admitir a filosofia atual de discriminação positiva, definida pela política do governo sul-africano e que se refletiu nesta obra da Mozal. Fugiu à pergunta e endureceu o seu discurso:

A única reserva que temos é que 50% das horas trabalhadas no projeto têm que ser trabalhadas por moçambicanos, isso é um acordo entre a Mozal e o governo moçambicano. A questão de imposições quando a gente começa a impor sem olhar a realidade, acaba por criar problemas e acaba por ter menos do que queria se não fosse numa questão de imposições (DE e 03)!

Neste projeto não houve imposições. Houve um guia, uma das minhas responsabilidades é controlar as entradas de todos os estrangeiros neste projeto, nenhum estrangeiro entra sem a minha assinatura (DE e 02 / DE e 03).

(...) Antes de qualquer estrangeiro entrar para o projeto, antes de sair do país de origem, tem que me mandar detalhes quem é a pessoa e que capacidades tem. Eu faço uma análise, eu sei o que é que necessitamos. Eu faço a determinação se pode ou não vir para este projeto (DE e 02).

No decorrer da construção da Mozal já trabalharam lá e prestaram assistência técnica mais de vinte mil pessoas, uns começaram, acabaram sua tarefa e foram embora. No pico do projeto chegaram a existir nove mil pessoas permanentes (em julho de 1999) e dois mil que iam fazer pequenos trabalhos como fornecedores gerais: a Coca-Cola, as máquinas e equipamentos de escritório, as empresas que servem as refeições, os funcionários dos transportes da TSL (DE e 01/02).

Foi referido pelo *General manager* da LSE e o *Industrial Relation manager* que já transitaram pelo projeto cerca de trinta nacionalidades. Desta maneira, só existem três projetos similares a serem levados a cabo no mundo. Um na Austrália, outro no Canadá, e este, em Belulwana. Segundo estes dirigentes, não há muito pessoal especializado neste tipo de projetos. Este pessoal especializado viaja de um país para o outro, fazendo estas coisas. Além disso, ocorrem manifestações da existência uma certa incompreensão dos políticos que

pensam que os estrangeiros vêm tirar o trabalho aos nacionais. Isto, estaria relacionado com uma incompreensão reveladora de uma relativa ignorância ou busca de interesse próprio. Segundo eles, o que interessa frisar é que se isto for levado demasiado longe, pode levar à destruição das oportunidades do país (DE e 01/02).

A gente só pode treinar moçambicanos se tiver estrangeiros que estejam treinados, que sabem o que é que se tem de fazer para treinar o nosso pessoal e foi isso que aconteceu. No próximo projeto, se não houver muito espaço de tempo entre este e o próximo, são capacidades que se a gente não praticarmos perdem-se (DE 03).

b) O projeto Mozal e o Corredor de Desenvolvimento de Maputo na percepção dos sindicalistas

O secretário nacional do Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria de Construção Civil Madeiras e Minas de Moçambique_ SINTICIM fez o levantamento sobre as consequências do projeto nas infra-estruturas ferro-portuárias e as perspectivas de desenvolvimento na região de Maputo.

O Corredor de Desenvolvimento de Maputo (CDM) é algo muito complexo na medida em que há dois aspectos que aparecem. O CDM compreende dois momentos: um é o da construção da auto-estrada entre Maputo e Witbank e o segundo é a reabilitação completa da linha férrea que liga Maputo, Ressano Garcia e Pretória. Estes são dois empreendimentos paralelos. Só que, neste primeiro momento, o que está em curso e já numa fase de 80% é a via rápida de Witbank. Estão previstos ao longo do Corredor empreendimentos diversos: indústria, turismo e outras infra-estruturas que vão ser colocadas ali para dar corpo verdadeiro ao que é o corredor. Mas, devo destacar, no Corredor de Desenvolvimento de Maputo teve lugar uma obra de grande vulto- a Mozal. É uma fábrica que vai produzir fundição de alumínio, cuja matéria prima [a alumina] é importada da Austrália pelo porto de Maputo, depois transferido para a fábrica por camiões. Depois o alumínio fundido em barras, usa a mesma via de escoamento, a qual implicou a construção de infra-estrutura específica só para este efeito (S 01).

Os sindicalistas entrevistados reafirmaram que foram sujeitos a diversas pressões, pelo próprio governo e empresários, para que eles facilitassem as negociações, porque havia todo o interesse de não criar quaisquer tipo de dificuldades ou constrangimentos à vinda dos investidores. Assim, os sindicalistas, pressionados por patronato e governo foram aconselhados a não dificultar, porque isso poderia criar problemas futuros ao desenvolvimento do país. Uns e outros queriam a abertura máxima para a entrada da Mozal.

O país neste momento está a publicar leis que facilitam o investimento e nós, como sindicalistas não devíamos complicar as coisas. *Os empreiteiros também estavam a fazer pressão:* “nós não podemos começar a obra antes de termos tudo estabelecido” e o dono da obra (a LSE) dizia: “se isso não é decidido vamos mudar o investimento,

em vez de fazer isso em Moçambique vamos fazer noutra país” [risos]! Nós estávamos sobre esta pressão. A negociação foi nos finais do ano de 1997. Mas nós, Graças a Deus, *mantivemo-nos calmos negociamos e quase tudo* foi de acordo como nós planificamos. Dissemos não às pressões, porque as leis são claras, não queremos fazer as coisas às corridas. Tivemos muitas dificuldades porque tivemos que negociar um acordo, antes de existir trabalhadores. Normalmente nós negociamos com a existência de trabalhadores, porque vamos aos trabalhadores e procuramos saber: "o que vocês gostariam o que estivesse no acordo"? Então, os trabalhadores nos apresentam as preocupações, e aí nós negociamos com base nelas. De fato, *foi muito arriscado negociarmos na ausência dos trabalhadores*, sem que os trabalhadores nos dissessem o que é que queriam. *E nós começamos a fazer um inventário geral sobre as melhores condições que temos aqui em Moçambique*. Com as empresas do Grupo “A” (S 02).

O embasamento do acordo negociado teve, como referência, outros acordos coletivos já em vigor noutras empresas. Foi com base neles que começaram a negociar.

A base principal nessa altura foi a Companhia de Cimentos de Moçambique, que, nessa altura, era a que pagava melhor. Pegamos, na maior parte, as condições usadas nesta empresa e também recorremos a outras empresas que não são do nosso ramo e que têm melhores condições. Um dos exemplos foi do Hotel Polana porque é uma das empresas que paga um pouco mais que o salário mínimo estabelecido por lei (35 dólares) (S 02).

Em resposta àquilo que foi mais difícil negociar no ACT, foi relatado que:

O que foi muito difícil negociar foi o salário mínimo a pagar no projeto. Eles queriam pagar o mínimo nacional, não sei se está a ver (S 02)?

Segundo os relatos dos dois sindicalistas, os empreiteiros estrangeiros quando chegaram a Maputo encontraram-se com os empreiteiros moçambicanos e foram avisados sobre o salário mínimo e os salários médios pagos. Foi-lhes pedido que não aceitassem do sindicato negociar um salário mínimo superior ao que estava legislado ao nível nacional.

E nós tínhamos proposto um patamar de 1200 *rands* ou o equivalente à duplicação do SM estabelecido por lei. Isso deu problemas! Por isso nós recebemos muitas pressões porque nós chegamos a um ponto de dizer: não queremos negociar mais. Porque os empreiteiros queriam pagar 350 contos. E nós dissemos: não assinamos o acordo! Nós só assinamos o acordo por 550 contos quando o SM estava em 311, hoje o SM está em 450 (35 dólares) e lá o patamar mínimo foi de 590 contos (48 dólares). E foi o que conseguimos. Também estabelecemos os aumentos automáticos em cada Janeiro e isso foi muito difícil. Outra questão que foi muito difícil de chegarmos ao acordo foram as *condições particulares*. Os empreiteiros, de dois em dois meses, querem passar o fim de semana longo na África do Sul e fecham o projeto e não pagam nesses dias. E nós dissemos que isso tem de ser pago. Vocês é que estão a fechar, é problema vosso. Os trabalhadores estão aqui. O trabalhador ia ficar uma semana sem salário. Outra questão é dias chuvosos, não pagam (S 02).

A política dos *boers* é que, mesmo estando lá presente, sem trabalho não há pagamento! Isso foi um problema que levou à intervenção do governo. Só que o governo acabou por

conceder essas *condições particulares* aos empreiteiros. Mesmo hoje em dia, se chove e os trabalhadores estão presentes, eles só pagam duas horas. Os fins de semanas longos, quando vão para a África do Sul, não pagam. Isso foi o governo que decidiu. Pois eles apresentaram essa preocupação.

Foi discutido no Conselho de Ministros que aceitou *as condições particulares* deles. Nós aí não conseguimos, foi mesmo *uma ditadura do próprio governo!* Em contrapartida, o que é que nós fizemos quando vimos que o próprio governo estabeleceu esses mecanismos? Nós andamos a exigir condições complementares *para ver se o trabalhador podia se beneficiar mesmo.* O que é que nós fizemos? *O trabalhador, por cada dia de presença, vai acumular um valor estabelecido no acordo que ele vai receber naquela semana em que os Sul-africanos vão passar o fim de semana longo* (S 02).

Nessa altura, os trabalhadores são pagos por esse dinheiro acumulado, que de certa forma, diminui um pouco as perdas que teriam pela perda dessa semana em que a fábrica fecha. No dia em que o trabalhador falta, não acumula. Qualquer que seja o motivo, mesmo por doença, não acumula.

Questionou-se o sindicalista por que não é paga a meia hora do intervalo para o almoço, visto que o trabalho é contínuo e, portanto, deveria ser pago como está regulado na Lei do Trabalho de 20/07/1998 (artigos 28 e 29).

Porque, pela própria lei moçambicana, o intervalo não é contabilizado para efeitos de efetividade. Nós lutamos e ainda estamos em conflito porque exigimos que seja pago. Há um assunto que está pendente no Ministério de Trabalho precisamente por causa desse intervalo. Nós anotamos ao Ministério de Trabalho que aqueles 30 minutos é para o almoço. Estamos a supor que o trabalho é contínuo. A lei diz, se o trabalho é contínuo, o descanso é contabilizado. Mas os empreiteiros dizem que o trabalho na construção não é contínuo. Os intervalos de 15 minutos de manhã e de tarde é que são pagos pelos empreiteiros (S 02).

Foram apresentadas, a seguir, outras questões que foram difíceis de negociar:

O transporte foi muito difícil de cumprir, qual é que era a idéia deles era contratar comboios para levar e trazer os trabalhadores. Os CFM acabam por dizer que não tem condições para fazer isso. Então a gestora do projeto, a LSE, imputa a responsabilidade do transporte a cada um dos empreiteiros. E aí houve outra guerra, tivemos voltar de novo a nos bater na mesa. Então eles lançaram o concurso e quem venceu foi a TSL-Transportes Assessoria e Serviços Limitada. Os patrões pagam por cabeça cerca de 20 contos. Depois de assinar o Acordo, passamos à fase de implementação para iniciar as obras. Uma das combinações que nós havíamos exigido, já que assinamos o acordo antes de haver trabalhadores, nós devíamos estar presentes no recrutamento deles. Aí nós comunicaríamos aos trabalhadores o que estava combinado e se quisessem reclamar deveriam contactar-nos no nosso escritório. Nós estávamos lá a tempo inteiro. O que acontece é que os empreiteiros começaram a recrutar, sem ligar ao combinado e os trabalhadores não sabiam de nada. Os empreiteiros, na indução de entrada diziam aos trabalhadores: “a lei que temos é esta que já foi aprovada pelo vosso governo” (S 02).

O não cumprimento, pelos empresários, do que tinha sido acordado no Acordo Coletivo de Trabalho - ACT, deu origem e foi foco de múltiplos problemas surgidos após o início das obras no *site* da Mozal.

Não restam dúvidas que havia aqueles empresários mais desafiadores das realidades definidas pelo ACT. Então eles gostavam de contrariar isso. Então a única forma de mostrar que isso não é aplicável é a existência da greve. A maior foi seis ou sete meses após o início da obra em Setembro de 1998, foram 3 dias de greve e estiveram envolvidos 3000 trabalhadores. Não estavam cumprindo as condições acordadas no início, nem no *transporte, que não obedecia a rotas favoráveis* previstas e a *alimentação também era de má qualidade. Não era permitido a nacionais terem assistência médica lá internamente.* Havia uma espécie de *apartheid* aqui em relação aos trabalhadores moçambicanos. Então tinha de se resolver se o acordo era ou não válido e por isso desencadeamos a greve (S 01) (grifos da autora).

A greve geral foi deflagrada em setembro de 1998. Quando eclode a greve, os empreiteiros da LSE foram procurar os sindicalistas. Foi-lhes dito que a greve era da inteira responsabilidade desses empreiteiros, porque não cumpriram nada daquilo que tinha sido combinado com os sindicalistas. Primeiro combinaram uma coisa, e eles fizeram outra. Então a greve era da inteira responsabilidade deles. Parece evidente, uma tentativa de lançar um balão de ensaio para testar até onde poderia ir a paciência e boa vontade dos trabalhadores. Por outro lado, as pessoas que estavam na greve não conheciam os sindicalistas, nem conheciam sequer o acordo que tinha sido feito. Além disso, os ganhos obtidos pelos empreiteiros deve ter atingido largas dezenas de milhões de dólares!

Em face da situação foi pedido aos sindicalistas que intermediassem o conflito.

Então formamos um grupo de trabalhadores. Os empreiteiros não nos permitiam que entrássemos lá no terreno, não queriam que víssemos as condições de trabalho, diziam: “não pode, é zona de trabalho intenso”. Nós dissemos que não. Nós temos que ir lá ver, somos representantes daqueles trabalhadores, queremos ver em que condições está o trabalhador. Para podermos falar com certeza, porque nós não podemos estar aqui a gerir conflitos sem saber donde é que vem o conflito. Nós queremos ir ver no terreno. Então, depois de muitas discussões, acabaram aceitando. Nós fomos lá, escutamos os trabalhadores e voltamos a solicitar negociações para readequação do Acordo. Foi o que fizemos retificamos o Acordo (S 02).

Quanto ao tratamento na clínica lá na Mozal. Eles diziam que só podia entrar o sul-africano. Os moçambicanos não podiam entrar. O moçambicano, quando estivesse doente, teria que ir no hospital de Maputo. Mas estava estabelecido no ACT que aquela clínica era para todos os trabalhadores. Então aí houve uma outra enorme batalha até conseguirem!

Em relação ao ritmo e intensidade do trabalho, os moçambicanos estavam habituados nas empresas estatais a trabalhar devagar! Os *boers* não queriam isso. Eles queriam que os

moçambicanos chegassem à obra e começassem logo a trabalhar, tinham um sistema de controle de capataz como no tempo colonial. Isto criou problemas para o moçambicano! Via-se uma situação que possibilitou um processo de aprendizagem, mas acompanhado de constrangimentos de diferente ordem, os trabalhadores aparentemente foram-se acomodando e resistindo do seu modo.

Os sindicalistas referiram-se, em seguida, à segunda fase do projeto da Mozal, com início previsto para março de 2001. Afirmaram que já se encontram a planejar as negociações para o final deste ano. A base das negociações vai ser o atual Acordo. Só que nestas circunstâncias precisam de reformular muita coisa no mesmo! Agora já sabem como é que as coisas acontecem e o tipo de problemas que podem surgir. Já têm alguns trunfos na mão. E é preciso entender que as empreitadas são sempre mais bem pagas, porque o trabalho na Construção Civil só existe esporadicamente.

Esses trabalhadores sazonais devem ser mais bem pagos. Mas, em nível mundial são os trabalhadores mais mal pagos. O ramo da construção e o mineiro é um trabalho temporário. Na prática, o emprego é sempre temporário. Segundo o sindicalista muitas empresas estatais foram à falência, porque quando não tinham obras, continuavam a pagar o salário (S 02).

Foi afirmado ainda que o emprego no ramo da Construção Civil precisa ser bem remunerado. Mas o empreiteiro não entende assim. Ele quer obter lucro em detrimento do salário! Qualquer pessoa quer criar uma empresa de construção, porque as empresas de construção têm lucro fácil em função, sobretudo, dos baixos salários pagos aos operários! Nestas condições, qualquer técnico, quer criar uma empresa de construção. Sabe que com duas ou três obras consegue elevados lucros (S02)!

E o problema do roubo, como é encarado?

Eu acho que os roubos acontecem precisamente por causa da pobreza. Eu acho que os salários que os operários ganham são insignificantes. De maneira que se o trabalhador está ali na obra, vê aqueles pedaços de madeira, sabe se levar aqueles pedaços de madeira pelo menos não-de fazer fogueira em casa para cozinhar. O intuito não é para obter lucro. É para usar mesmo em casa, porque não tem. Isso porque os salários que se pagam são baixos. Às vezes pensam que se eu roubar um saco de cimento, às vezes rouba-se cimento em canecas! Para ir tapar aquele buraquinho lá na minha casa. Há outros casos de alguns trabalhadores que roubam precisamente para vender. Porquê? Porque acham que vendendo reforçam o salário! Há também os biscateiros que roubam para fazer obras lá fora. Penso que é um problema de sobrevivência! *É a estratégia de sobrevivência dos trabalhadores. Eu não penso que eles roubam para prejudicar o patrão. É uma tentativa de sobrevivência!* O trabalhador pensa que qualquer coisa que está perto dele dá-lhe jeito (S 02) (grifos da autora)!

E o *cabritismo* também é uma estratégia de sobrevivência?

Para aqueles que estão a reunir capitais, não é qualquer funcionário, é aquela equipe da elite. Hoje em dia, se apanhar uma empresa que está lá um *monhé*¹⁴, por detrás dele está um membro do governo. Este tipo de *cabritismo* talvez tenha o intuito de criar uma burguesia nacional. Eu penso que um país só desenvolve se tiver gente nacional com capacidade, com capital para investir. Porque se nós esperarmos todo o investimento estrangeiro, praticamente estamos a dizer novamente que estamos a tirar todas as riquezas para fora! Eu dou um exemplo. Estávamos a falar com o Ministro das Obras Públicas e Habitação. *Cem empreiteiros que estão ali no projeto Mozal, são todos da África do Sul, são todos estrangeiros!* Quer dizer que todo aquele dinheiro da construção da Mozal, de um bilhão e trezentos dólares, aquele dinheiro entrou e saiu (S 02)!

A maior parte do dinheiro saiu de Moçambique, especialmente o que era pagamento dos contratos com empreiteiros sul-africanos e as remunerações do pessoal expatriado. O que ficou foi o património, os investimentos na construção da fábrica, as máquinas e os equipamentos, esses são património interno da Mozal, em Belulwana.

Mas se tivéssemos empreiteiros moçambicanos capazes, aquele dinheiro teria ficado e serviria para o crescimento económico do país. Mas as infra-estruturas estão ali, mas o dinheiro não ficou. Eles iriam investir aqui dentro. Eu acho que esse tipo de *cabritismo* no aparelho de Estado, talvez seja uma forma própria que o partido Frelimo tenta introduzir, de forma a criar mesmo o empresariado nacional (S 02).

O Congresso Nacional Africano - ANC indicou o Ramaphosa (que era secretário do partido) para as atividades económicas, estando a responder pela área de investimentos. Praticamente, trata-se de uma estratégia do ANC, através da qual este dirigente irá direcionar os investimentos para os membros do ANC, tentando formar a classe média nacional. Porque hoje em dia, a economia sul-africana está nas mãos dos *boers*. O que é que o ANC quer fazer? Quer tentar *reverter* a situação, talvez seja essa a tática da Frelimo!

Dos empresários nacionais subempreitados, só a CETA, na realidade, tem peso. O Chemane ficou com o bairro de Belulwana na condição de ficar fora do ACT, porque ele quer pagar salários mais baixos do que estão no Acordo, sem qualquer vigilância e controle.

A autora também constatou falhas de diversa ordem, quando esteve acompanhando as obras dos bairros.

No Corredor de Desenvolvimento de Maputo não foi aplicado o ACT. A estratégia foi dividir a região de Komatiport até Maputo, por áreas diferenciadas, cujos objetivos não estão muito claros. O sindicato acabou por usar atas acordadas entre a área de Moamba até a zona da ponte. Diziam que não podiam assinar acordo, porque aquela área era um projeto de um ano, que vai da Abel Batista até à auto-estrada, que devia terminar até junho de 2000. Depois,

¹⁴ Monhé é uma expressão pejorativa usada vulgarmente pela população para designar os comerciantes de origem asiática.

ficou a área da auto-estrada que deve estar concluída até setembro de 2000. Já a área da Brigada Montada, onde estão a construir a ponte aérea, só termina em 2001.

O problema foi muito dificultado pela parte moçambicana. O atual PCA do Corredor de Desenvolvimento - Armando Guebuza - é o membro do Comitê Político da Frelimo. Segundo o sindicalista da província de Maputo, eles dificultaram muito a atuação do sindicato, sempre tendo em vista facilitar a vida dos empresários nacionais e estrangeiros!

Claro que eles andaram a fazer isso com o intuito de facilitar as negociações. A direção é única, mas cada empreiteiro tem a sua área. O que até tinha uma certa lógica seria fazer-se um ACT geral, que todos os empreiteiros deveriam respeitar (S 02).

A situação foi muito dificultada, primeiro pelo Ministério das Obras Públicas e Habitação, quando estava para iniciar o projeto. Apesar de o sindicato ter apresentado a preocupação, as obras foram iniciadas e aí complicaram cada vez mais uma possível intervenção do sindicato. Hoje, após esta experiência falhada, foi formada uma comissão para facilitar os mecanismos e criar regras antes do começo qualquer projeto.

Durante a construção da rodovia, apesar de todos os impedimentos à ação dos sindicatos, estes foram chamados quando aconteceram algumas greves.

As greves foram por causa do 13º vencimento. Os patrões continuavam a negar o pagamento. Mas, por fim, pagaram um salário. Eles já têm conhecimento *de que os trabalhadores são passivos, dóceis e obedientes*. Chegam aqui e querem pagar menos ainda. As queixas dos operários das auto-estradas são queixas genéricas da construção: falta de equipamento, falta de benefícios, salários baixos, saúde e segurança. Eles, no corredor, *só admitiam pessoal de cada localidade*. Eles queriam evitar pagar transporte! Mas como eles contratavam num curto espaço acabavam perdendo o equipamento a cada três meses (S 02) (grifos da autora).

Esta situação mostra uma fragilidade muito grande dos empresários nacionais, pois no socialismo o ambiente era muito protecionista. Os dirigentes evitavam fortemente a ambigüidade e incertezas, e os salários eram pagos pelo Orçamento do Estado. Impõe-se alguma forma de transição para entrarem no mercado, ou ficam condenados a lugares subalternos. Como já foi dito, os financiamentos vêm sempre atrelados a empresas da confiança do financiador, e por aí a fora. Há também questões de concessão de alvarás a empresas em condições bastante duvidosas.

Outra questão bastante curiosa está relacionada com o desconhecimento do Secretário Nacional do SINTICIM, sobre as condições em que teriam sido negociadas a concessão de facilidade à Mozal, o que Moçambique receberia em troca da faturação, que seria apenas 1%. Ele limitou-se a dizer que essas questões são do governo, que isso não tem nada a ver com o sindicato, que a sua função são as relações trabalhistas e que esses assuntos não lhe

interessavam. Quanto ao que se refere à Lei das Zonas Francas Industriais de 1994 em que 5% seria receita para o Estado, ele retorquiu que não havia grande diferença entre 1% e 5%. Só que 1% de 400 milhões são 4 milhões e 5% são 20 milhões de dólares americanos!

O sindicalista citado parece possuir uma certa capacidade de negociação, mas não demonstrou preocupação quanto aos ganhos e perdas dum projeto destes no país, como por exemplo os impactos ambientais nos lençóis freáticos, os gases expelidos pela fábrica, a destruição da fauna e flora, as deslocções das populações. Ele apenas acentua, como mais relevante, que Moçambique estaria a abrir as portas para potencializar as atividades do porto e das ferrovias.

O sindicalista da província pareceu estar muito mais preparado para negociar as questões ligadas com as estratégias dos investidores e o governo. Encontrando plataformas mais seguras para dar respostas do sindicato, na defesa daquilo que são os direitos dos trabalhadores. Pareceu mais consciente, com uma visão independente, sem ficar muito preocupado com as pressões do partido e governo!

A luta dos pequenos empreiteiros continua, tendo apresentado ao governo uma proposta, que foi publicada no Metical nº751 de 12/06/00. No seu crescente debate interno, os pequenos e médios empreiteiros moçambicanos sugerem o seguinte:

- O processo de privatizações foi longe demais, levando o governo a desresponsabilizar-se de tudo que diga respeito ao setor produtivo;
- as empresas moçambicanas não têm nem capital nem parque de máquinas para poderem ganhar concursos, pelo que o governo tem de ter algum papel nesta questão;
- tem que haver uma alteração dos critérios de elegibilidade nos concursos, para se aplicar o princípio da contratação local, mas tem de ser acompanhado por um processo de capacitação das empresas, em termos de máquinas.

7.4.5 A administração das estratégias levadas a cabo pelos operários no canteiro de obras

Como já foi referido no item 7.4, as estratégias utilizadas pelos trabalhadores passam pelo comprometimento em que a obediência, disciplina e conquista da confiança dos chefes são os meios mais aplicados no cotidiano do trabalho. No entanto, apesar de todos estes aspectos os primeiros quatro meses não foram fáceis de enfrentar. Em resposta a uma série de conflitos e abusos de autoridade criados pelos empreiteiros nas relações de trabalho, foi feita uma greve-geral para tentar negociar uma nova plataforma de entendimento nas relações de trabalho. Em

geral, foi constatado nas declarações dos empreiteiros que as plataformas usadas pelos trabalhadores na obtenção de espaços e tempos de autonomia do trabalho são olhadas com uma relativa naturalidade, desde que sejam cumpridas as tarefas ordenadas. Uma grande maioria dos empreiteiros não corresponderam ao cumprimento de algumas das obrigações acordadas no ACT, especialmente nos itens formação, qualificação e salários.

Em geral, observou-se no discurso dos empresários e dirigentes uma fuga à questão da gestão dos conflitos. Eles preferem ignorar a sua existência e quando o negociam é sobre aspectos que já não dá para continuar adiando! A estratégia dominante do patronato e seus representantes é fugirem às obrigações contratuais e manterem os salários baixos através de manobras diferenciadas. E, não foi por acaso que a LSE conseguiu poupar 100 milhões de dólares programados no orçamento. Aqui vale a máxima popular que “num país de cegos quem tem um olho é rei”!

7.4.6 Reflexões sobre a formação de micro, pequenas e médias empresas em Moçambique

Neste item pretende-se analisar a formação de empresas e as principais formas de acumulação no país, depois de duas décadas e meia de independência. Igualmente será analisado o modo como se constituiu a classe média, suas origens formas de desenvolvimento, fragilidades e as obrigações de solidariedade. Serão tratados os dilemas enfrentados numa época de confrontação aberta no mercado formal da economia, onde pipocam um pouco por todo o país, empresas de diferentes origens. Algumas dessas empresas são delegações de grandes multinacionais, cuja instalação e registro local lhes assegura condições de obterem primazia nos concursos internacionais, financiados pelo Banco Mundial diante das empresas nacionais menos competitivas em termos de padrões internacionais. As pequenas e micro-empresas continuam prestando serviços ainda relativamente deficientes, em termos de qualidade e também no que se refere ao tipo de preços praticados, sem grande preocupação com as necessidades da procura, nem um estudo do mercado de concorrência para apresentação de vantagens comparativas.

7.4.6.1 Micro, pequenas e médias empresas

Quando se fala em micro, pequenas e médias empresas importa conhecer o significado dos termos usados. É comum existirem várias definições de micro, pequenas e médias empresas. Os critérios habituais de classificação são estabelecidos com base no: número de

empregados, volume de vendas, valor dos ativos incorporados, uso de energia. Outro tipo de definições qualitativas debruçam-se sobre o papel do dono da empresa como empreendedor, sobre o tipo de qualificação, o grau de especialização e se a mesma se enquadra no mercado formal ou informal da economia.

Neste trabalho utiliza-se a sigla usada pela Organização Internacional do Trabalho, PME(s), que associa as micro, pequenas e médias empresas e seu potencial de criação de empregos não estando incluída a força de trabalho ocupada na agricultura.

Em geral, as micro e pequenas empresas são as que se encontram localizadas no setor informal, operando em pequena escala e por conta de famílias. O pequeno negócio está ligado à prática do empreendedor. Este se definiria como alguém que pesquisa o potencial do seu negócio no ambiente, identifica oportunidades para o desenvolver, maximiza recursos e oportunidades potenciais (ILO,1995, p. 5)

O potencial das pequenas empresas como empregadoras pode verificar-se no quadro abaixo:

Quadro 7: Pequenas e médias empresas em alguns países

Itália	Portugal	Espanha	Dinamarca
71,4%	59,5%	65,4%	61,4%

Fonte: elaborado pela autora com base no relatório elaborado pela ILO (1995)

As PME(S) constituem a maior fonte de emprego no setor privado nos países industrializados, variando a taxa coberta pelas pequenas empresas de 57% (EUA) até 81% (Itália) na indústria e serviço de vendas.

Na África, as micro-empresas empregam 61% da força de trabalho. Cerca de 21% dos empregos estão no setor moderno e cerca de 18% constitui a força de trabalho desempregada.

Desta forma, pode questionar-se de que forma as micro e pequenas empresas podem assumir um papel de liderança no desenvolvimento humano e sustentável, em países como Moçambique.

Se bem que não existam receitas acabadas, podem desenhar-se sugestões com base nas atividades que podem ser desenvolvidas pelas mesmas, atendendo-se aos aspectos seguintes:

- _ criação de formas originais de combinação de insumos na produção e barateamento de custos de produção;
- _ formas flexíveis de desenvolver a atividade, a formação e aplicação do excedente, para além de uma grande adaptação às mudanças;
- _ relações pessoais criadoras de uma maior sinergia, levando a uma maior harmonia

entre os participantes envolvidos no processo;

- _ uma combinação de relações econômicas e de caráter sócio-cultural na comunidade.

Além disso, importa ressaltar o papel das micro e pequenas empresas na gestação de tecnologias gerenciais. Algumas propostas são formuladas pela ILO (1995) como por exemplo:

- _ um aproveitamento criativo das potencialidades, habilidades e talento dos participantes;

- _ um aproveitamento inovador e a utilização de materiais locais que se podem traduzir em poupança de divisas (explorar o potencial de materiais de construção locais, no fabrico de habitações e complexos turísticos no litoral);

- _ formas flexíveis de circulação do dinheiro já que a banca formal não empresta capital de giro;

- _ a obtenção de crédito no mercado informal através de redes familiares, já que pela via do setor bancário isso se torna impraticável.

Em Maputo é muito comum, as compras em cadeia e por compensação. Por exemplo, as vendedoras do Mercado do Chiquelene, e/ou Fajardo, compram grandes lotes de víveres diários e os vendem aos retalhistas por compensação de outras operações e/ou atividades realizadas em paralelo. Assim as receitas diárias são aplicadas em reabilitação de infra-estruturas, conserto de viaturas, reposição de peças e sobressalentes. Uma outra forma de banco popular é o *xitique*¹⁵ que permite obtenção de crédito mais fácil é muito usado nos negócios dos pequenos empreendedores.

7.4.6.2 A dinâmica da classe empresarial e principais constrangimentos

Em geral, é destacado o papel do iniciador/criador dum negócio, como alguém com capacidade de descobrir no ambiente as potencialidades de determinadas idéias, sua aplicabilidade e viabilidade tendo em vista o desenvolvimento e realização duma determinada atividade e sua implantação.

Em termos teóricos recomenda-se que o empreendedor possua algumas características básicas, como as que se seguem: elevado potencial motivacional, traços de personalidade

¹⁵ O *xitique* é uma forma de banco tradicional muito usado na sociedade doméstica. Um grupo composto de um número variável de pessoas, combina o valor da prestação que cada um vai entregar, consoante o seu interesse e necessidade de investimento, a escala em que cada elemento do grupo vai receber, o período de tempo entre cada entrega e a seguinte. No dia acordado, cada um dos elementos entrega a sua parte, ao elemento que está escalado para receber. Esta pessoa recebe o bolão das prestações de cada um dos intervenientes e vai fazer o seu negócio. No período seguinte reúnem-se na data acordada e seguem os mesmos procedimentos. Se alguém falhar no pagamento, tem que compensar pagando na vez seguinte o dobro. É comum fazer *xitique* para a compra de fogões, geladeiras, bicicletas, carrinhas e outros investimentos de maior vulto.

adequados, competências gerais e específicas e recursos disponíveis (ILO, 1995).

Com efeito, a economia colonial não desenvolveu uma classe empresarial nacional, salvo a classe de comerciantes de origem indo-britânica que se instalaram no final do século 19. Eles representavam os interesses comerciais britânicos na região austral. Sucessivas gerações de indianos e muçulmanos radicaram-se ao longo da costa e uma grande parte dos seus descendentes mantiveram-se no país no rescaldo da fuga massiva de quadros do aparelho produtivo e administrativo colonial, na época da independência do país.

Por isso, é no processo de gestão das empresas intervencionadas e/ou estatais que se inicia a gestação de um grupo de dirigentes empresariais, na implementação das diretivas econômico-sociais, no âmbito da economia centralmente planificada ocorrido no pós-independência. Este grupo vai ganhando ao longo do tempo um perfil profissional, com elevada experiência em gerir recursos escassos, devido aos enormes condicionamentos originados pela guerra que se estendeu por toda a década de 80. Mas sobre o tema foram ouvidos alguns dirigentes empresariais da praça, que deram alguns testemunhos da gênese classe empresarial.

Entre os empresários ouvidos, destacam-se três de 42, 45, e 54 anos de idade com experiência de trabalho em empresas de 13, 20 e 25 anos respetivamente. Eles referiram que a maior parte dos empresários nacionais se constituíram com base nos seguintes meios:

- na candonga (mercado negro) durante o tempo de guerra;
- nas comissões na compra de produtos e insumos importados;
- no poder decisório de concessões e de adjudicação de concursos públicos
- a partir do aparelho do Estado e das facilidades de relacionamentos para conseguir alvarás (DE 06/ DE 05/ DE 08).

Poucos tiveram a acumulação de famílias e muito poucos surgiram de empréstimos bancários. Um outro empresário de cerca de 50 anos de origem asiática, está a dirigir uma *holding* moçambicana que está gerindo em regime de parcerias dezenas de pequenas e médias empresas, refere a respeito da formação do empresariado.

A acumulação no nosso empresariado não existe! O meu *cash-flow* está sempre a precisar de oxigênio! Eu tenho ambições e gosto de fazer o que faço mas também vejo que os projetos que me apresentam para que eu dê um pequeno empurrão as vezes não têm consistência. Duma maneira geral e se nós continuarmos como estamos, nós não podemos formar um empresariado nacional com força. Nós temos algumas pessoas que tentam fazer algumas coisas, mas que não têm para já capital, *falta o conhecimento e a cultura de gestão empresarial!*

Voltando a 1975, as pessoas que tinham essa cultura, a maior parte saíram! Algumas ficaram e ficaram ligados ao aparelho de estado, como o meu caso! Eu vivi num

ambiente de negócios e talvez tenha mais facilidade por isso!

(...)Toda a estratégia da privatização foi mal feita. Porque deveriam ter pegado em negócios, onde os nacionais pudessem ter maior possibilidade! O negócio de refrescos, cervejas as moageiras. Porque são negócios que têm um consumo muito grande! Não só entregar as coisas, como criar um Instituto onde o Estado fosse participar e depois largasse com tempo. Onde houvesse capacidade de gestão para ajudar as pessoas a gerir os seus negócios! O empresário nacional, em perspectivas de futuro, eu vejo muito nebulado! Hoje as riquezas do país, estão concentradas nas mãos de estrangeiros. O grosso está nas mão de grupos indianos que entraram recentemente, libaneses e outros grupos estrangeiros (DE 07)!

Um outro empresário aponta como principais constrangimentos ao desenvolvimento do empresariado, em Moçambique:

1) O grande problema de fato, é que a maior parte dos empresários iniciantes sofreram do lado institucional. Foi a burocracia, porque eram precisos mais de 30 documentos. Esse era o grande problema que nós tentamos combater com o governo para melhorar e minimizar esse mal.

2) O segundo problema era o capital, onde ir buscar dinheiro? Os financiamentos bancários para montar negócios eram muito complicados. De fato, só alguém como eu que tinha acesso a pessoas que estavam em posições de decisão é que podiam pedir financiamento. Os outros para conseguir tinham que partir debaixo. Mas partindo debaixo havia o problema da corrupção dos funcionários bancários! Então a pessoa ia pedir 100 milhões ou 200 milhões, mas tinha que deixar uma percentagem muitas vezes muito alta. Acabava por ser a percentagem que comia o lucro. E a pessoa acabava por ser incapaz de cumprir o serviço da dívida. Então faliram muitos, assim mesmo. Pediram emprestado dinheiro, sustentaram funcionários do banco e não conseguiram fazer o negócio.

3) O terceiro problema era a ignorância, distinguir o que é receita de lucro. Se um dia vinha uma receita de 100 milhões, mesmo que os custos fossem de 99 milhões ele começava a gastar aquele dinheiro convencido que era o lucro. Portanto é um problema de ignorância de gestão.

4) Um quarto problema é a abertura que o governo fez para o investimento estrangeiro, vêm os empresários estrangeiros que são muito mais capazes do que os empresários moçambicanos! É um problema muito grande para concorrer! Acho que tudo anda a volta disso (DE 06).

Deste modo, a classe empresarial consegue experiência no ambiente institucional e acumula recursos provenientes do jogo de influências utilizado. Por vezes, isso ocorre através da apropriação privada de patrimônio das empresas, utilizando os recursos mais variados, em condições preferenciais extremamente favoráveis e a preços simbólicos. Foram assim construindo o seu pequeno capital e tecendo uma rede de relações simbólicas com base em afinidades de diferente ordem. Uma grande parte permanece no setor informal e/ou com atividades em ambos, por condicionantes de ordem diversa, basicamente ligados a uma grande fragilidade de auto-financiamento de suas atividades.

Este grupo aparece como uma parcela da classe média asiática, negra e mestiça de

proveniência diversa - oficiais combatentes da luta armada na reserva, diretores nacionais e de empresas estatais, ex-ministros - aparecendo assim como uma transição entre antigas lideranças políticas que se transformam gradativamente em lideranças econômicas. É comum a elite política associar-se a investidores estrangeiros no mercado formal, em diferentes ramos de negócios desde a Banca, importação/ exportação, ensino, saúde, até agricultura. São considerados “encostos políticos” para o capital estrangeiro.

Adicionalmente a este grupo devem referir-se os comerciantes de origem indo-paquistanesa, estrangeiros residentes, novos investidores formando parcerias com moçambicanos, grandes grupos de capital financeiro internacional (BIM, BSTM, BFE, BCM, LONRO, etc.), constituindo um grupo mais moderno, de maior experiência e com uma dinâmica de adaptação ao mercado regional e internacional mais estruturada. Este grupo vai assumir a tarefa de promoção das atividades produtivas que possam restabelecer as ligações intra e intersetoriais, ainda pouco desenvolvidas na atual fase.

Assim, são assinaladas as razões que explicam a fraqueza do empresariado nacional que corrobora o que tinha sido afirmado anteriormente. A falta de cultura empresarial, principalmente fraqueza na gestão dos negócios são aspectos que estão sendo já trabalhados pelos projetos PODE e *Linkage*. A concorrência trazida pela abertura do mercado face a uma série de esquemas internos como o *cabritismo* no aparelho de estado, as facilidades no período do Banco do Estado, onde os dirigentes políticos se habituaram a usar o dinheiro e não cumpriam os seus compromissos, criou um enorme passivo que foi herdado pelos bancos privatizados. As mudanças que estão ocorrendo geram uma necessidade de readaptação dos empresários a regras do jogo, em que o controle contábil e financeiro terá de constituir-se como uma constante.

Em Moçambique as atividades econômicas estão ainda muito condicionadas aos interesses dos doadores que financiam os programas de ajuda, reabilitação de infra-estruturas, desminagem, formação acelerada de capacidades produtivas dos desmobilizados de guerra e duma definição política de prioridades setoriais para um desenvolvimento sustentável.

O governo precisa desenvolver políticas próprias e criar um ambiente regulador das atividades do mercado informal que apoie a expansão do setor de forma organizada e controlada. Isto restringiria as atividades ilegais levadas a cabo por marginais nos “dumbanengues”¹⁶, que incluem desde venda de armas, drogas, fármacos até a produtos roubados diariamente nas empresas e residências dos cidadãos.

¹⁶ Os *dumbanengues* são mercados informais onde se vendem desde produtos de roubo até aos produtos obtidos do comércio ilegal nas fronteiras com África do Sul e Suazilândia, um dos mais famosos é o “ Estrela Vermelha” situado no bairro do Alto-Maé.

As micro e pequenas empresas que se foram constituindo principalmente depois da implantação do Programa de Reabilitação Econômica (PRE), após 1987, são na sua grande maioria empreendimentos dedicados a atividades localizadas em diferentes setores da economia, destacando-se:

- cooperativas das zonas verdes (Vale do Infulene) sob o controle da União Geral das Cooperativas (UGC), constituídas por 400 cooperativas agropecuárias;
- criação de animais de pequena espécie;
- importação de bens de consumo dos países vizinhos;
- esquemas e fontes de recursos por via do cabritismo¹⁷;
- comercialização de produtos alimentares (barracas nos dumbanengues, os *Take away*¹⁸);
- de transportes urbanos desde os chapas (peruas) até aos transportes interprovinciais;
- de comercialização de lenha e carvão (aumentando o desflorestamento e a erosão de vastas zonas de floresta nativa de forma incontrolada).
- Empresas de consultoria e prestação de serviços diversos;
- Grandes empresas internacionais na Banca, Seguros, gás e agricultura;
- Atividades de centenas de ONG (s) com ações nas áreas de desenvolvimento humano e minimização da pobreza absoluta.

Uma grande parte das empresas estatais estavam em situação de falência técnica, entre 1987 e 1997. Por isso, foram acumulando prejuízos, pagando as remunerações com base no Orçamento do Estado. Este era financiado em cerca de 60% pelas poupanças externas sob a forma de donativos e financiamentos a diferentes áreas da economia.

Feliciano (1996) assinala que a lógica acumulativa existente nas sociedades domésticas¹⁹ está subordinada a três princípios básicos:

- 1) Procura-se otimizar recursos e minimizar riscos.
- 2) Criar alternativas diversificadas e dispersar os investimentos como forma de gestão dos desequilíbrios das crises cíclicas africanas (climáticas, guerras, epidemias).

¹⁷ “O cabrito come onde está amarrado” expressão popular com larga difusão na atual conjuntura. O cabritismo é a forma encontrada por funcionários do aparelho de estado e empresas de cobrarem propinas, nas autorizações ou facilidades concedidas aos cidadãos que precisam dos seus serviços.

¹⁸ *Take away* são barracas que vendem alimentação e bebidas nas feiras, mercados e dumbanengues espalhados pela cidade.

¹⁹ Num artigo sobre “Comércio e acumulação nas sociedades moçambicanas” o antropólogo José Filho Feliciano assinala a lógica interna destas sociedades e suas economias de afeição.

- 3) Criar um sistema integrado de gestão coletiva das reservas para em tempo ágil reequilibrar a capacidade reprodutiva das diferentes unidades.

No entender da autora, esta lógica parece estar presente na necessidade dos empresários continuarem a manter atividades quer no mercado formal, quer no mercado informal e diversificarem as formas de conseguir novas fontes de sobrevivência. Isto explica também a distribuição das distintas atividades pelos familiares e dependentes mais próximos do chefe de cada núcleo da sociedade doméstica. Mas subsiste a questão de se tentar eliminar fatores explicativos da alta taxa de insucesso entre os empresários nacionais.

Veja-se a visão de um dos empresários sobre um dos problemas mais críticos na vida do país que é o de transportes públicos urbanos e a “ligeireza” que levou à constituição e a uma gestão inadequada de uma nova empresa de transportes, na fase inicial da construção da Mozal:

Em relação ao negócio dos “chapas”[peruas] são autênticos assassinos à solta! Não percebo como é que os líderes da Frelimo podem deixar o problema de transporte entregue assim de qualquer maneira. *O problema da habitação! Eles não resolvem. depois fazem empresa com a TSL²⁰ (que transporta os trabalhadores da Mozal), que já está falida por problema de gestão! É uma empresa que já tem metade da frota encostada. Tem lá um gestor moçambicano! Durou praticamente cerca de 2 anos! Investiram cerca de 10 milhões de dólares. Porque é que não fizeram isso de uma maneira diferente? Resolver os problemas de transportes dos principais centros urbanos ou de longo curso! Porque é que não deram mais apoio a empresas que estão no mercado, como os Transportes Oliveira que sabe fazer o serviço? Pegam uma meia dúzia de idiotas que ficam ali como muito dinheiro. Destroem machimbombos [ônibus]e não tem capacidade de criar uma manutenção e gestão adequada ao ramo! Mais de 50% de frota está parada por problemas de manutenção. Gestão o que é? Ninguém dá valor (DE 06) (grifos da autora)!*

No caso desta nova empresa, parece ter havido uma conjugação de fatores que podem ter levado a esta situação. A arrogância que é uma característica das elites acionistas envolvidas na empresa, uma falta de visão estratégica na escolha de recursos críticos e de parcerias neste setor de atividade, que felizmente já existem no setor privado do país, têm-se configurado em insucessos muito frequentes.

7.4.6.3 Constrangimentos do ambiente externo nas micro e pequenas empresas

Num relatório técnico feito para um seminário realizado em Maputo sobre “ a micro e pequena empresa em Moçambique” uma economista moçambicana descreve uma série de constrangimentos que estariam dificultando a formalização das micro e pequenas empresas

²⁰ A TSL, Transporte assessoria e serviços, foi constituída logo no início da construção da Mozal com sócios moçambicanos ligados a altos cargos de governação. Contudo foi entregue a gestores incompetentes na área de transportes e neste momento tem mais de metade da frota parada.

em Moçambique. Nas conclusões do seu relatório, Hunguana (1996) constata diversas dificuldades na formação e desenvolvimento das atividades empresariais, nomeadamente:

- inexistência de quadro legal específico para regular a atividade das pequenas e micro empresas em Moçambique, recebendo estas tratamento semelhante às médias e grandes empresas, no que se refere ao licenciamento, registo e pagamento de impostos;

- morosidade excessiva burocratização e elevados dispêndios nos procedimentos para legalizar as atividades destas empresas;

- o crescimento em flecha do setor informal que constitui uma resposta flexível a problemas de desemprego e que acaba formando uma mentalidade empresarial. Contudo, a melhoria do seu desempenho, por meio de utilização de técnicas de gestão e assessoria, passa pela necessidade de legalização das atividades deste setor;

- o PRE e PRES levaram após 1987 a uma privatização improvisada e acelerada das empresas estatais acabando por promover um desemprego crescente e afetando de forma dramática os desmobilizados de guerra, bem como estudantes e trabalhadores regressados dos países do ex-bloco socialista (cerca de 20 000). Estes acabaram alargando o leque social dos desempregados em Moçambique ou em grande parte fornecendo força de trabalho qualificada aos países vizinhos de Moçambique, principalmente à África do Sul;

- o acesso ao crédito bancário tornou-se algo praticamente impossível de ser disponibilizado às pequenas e médias empresas devido às garantias exigidas e às taxas de juros elevadas. Contudo algumas organizações não governamentais, concedem créditos, em condições mais vantajosas, sem exigências iniciais e a juros mais baixos do que os praticados na banca, trabalhando com verbas para fundo perdido.

Num quadro desta natureza, importa desenvolver ações de apoio que possam reverter a tendência ao aumento do desemprego, através dos órgãos vocacionados para trabalhar com pequenas empresas e de associações sócio-econômicas específicas.

Consideram-se pertinentes as recomendações sugeridas por Hunguana (1996), quando sugere que se simplifique o processo de legalização do setor informal, através de políticas de crédito e fiscais, facilitadoras da criação e apoio às micro e pequenas empresas, para que possam usufruir de apoio dos diferentes organismos e associações vocacionadas para o efeito.

A economia do país e, como consequência disso, as atividades empresariais aparecem muito dependentes do que o investidor externo e as agências doadoras planejam para Moçambique. Na atual situação após as cheias de fevereiro de 2000, as atividades no sul e

centro do país estão dependentes da reabilitação de infra-estruturas agrícolas, de rodovias e de pontes que ficaram destruídas. As sementeiras para as novas campanhas agrícolas necessitam de fatores de produção e investimento que só estão chegando ao país em novembro de 2000. Portanto, um processo lento e sem os valores monetários necessários, como foi prometido pela comunidade internacional na Conferência de Doadores de Roma, em maio de 2000, a situação tenderá a agravar-se.

Existe ainda uma grande descoordenação de esforços das várias instituições que apoiam o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas que origina confusões de diversa ordem, para além da ocorrência de um quadro de atividades paralelas com a conseqüente duplicação de esforços e de recursos a serem utilizados para o mesmo fim.

Diante da situação descrita faz-se necessária uma reflexão, no estudo de mecanismos institucionais tendentes a expandir a base produtiva das micro e pequenas empresas com melhor desempenho e responsabilidade social na comunidade. Destacando-se as atividades comerciais e produtivas que possam receber apoio e incentivo de projetos em curso na Comissão de Apoio ao Investimento. Potencializando-se efeitos em cadeia em que se diminua a taxa de desemprego, se possa formalizar o setor informal, se defenda a saúde do consumidor e se controlem os marginais que se encontram na sombra e debaixo duma auréola de impunidade dentro do mercado informal, desenvolvendo atividades criminosas que põem em risco a vida e a segurança dos cidadãos.

CAPÍTULO 8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO

Planta um pensamento e colherás um ato;

Planta um ato e colherás um hábito;

Planta um hábito e colherás um carácter;

Planta um carácter e colherás um destino.

(Máxima hermética citada por Nilson José Machado)

O presente trabalho relatado aqui foi realizado em Maputo, Moçambique, com entrevistas junto de representantes institucionais, empresários nacionais e estrangeiros, trabalhadores do sector de Construção Civil no Corredor de Desenvolvimento de Maputo entre 31 de janeiro a 25 de julho de 2000.

O objectivo era o de identificar o modo como a imersão em diferentes temporalidades, levava grupos de trabalho envolvidos na edificação de infra-estruturas do Corredor de Maputo ao ensaio de estratégias de convivência com base em percepções diferenciadas e/ou compartilhadas, traduzidas em repertórios temporais (ritos, códigos internos), construídos nas actividades produtivas, evidenciando o carácter qualitativo do tempo social e a busca de uma relativa autonomia e identidade no trabalho.

Por razões práticas, fez-se o desdobramento da pesquisa em vários objectivos específicos e questões de análise, o que permitiu novos olhares na tentativa de abarcar diferentes dimensões incorporadas na proposta. Analisando as principais linhas básicas das falas dos grupos, obtidas da observação e das entrevistas, pode fazer-se a análise que irá ser apresentada a seguir.

8.1 JUNTO DOS TRABALHADORES

8.1.1 A formação e origem das principais particularidades da tradição africana e a socialização familiar ocorre numa perspectiva de aliar o tempo indiferenciado ou circular aos valores e crenças criadoras do imaginário étnico dos protagonistas.

Está ligada e sintonizada com toda a lógica de sobrevivência milenar nas sociedades domésticas moçambicanas. Como já foi visto no aprofundamento realizado no item 2.7 que se caracteriza por não despende energia máxima nos trabalhos do grupo comunitário, nem nos contratos temporários fora dos seus locais de origem como no *target work*. Essa lógica de sobrevivência maximiza a utilização de uma diversidade de recursos, através de criação de redes múltiplas de obtenção dos mesmos e diversificando os meios da sua captação que passam por alianças linhageiras, de generosidade, nas trocas de mulheres, distribuição de familiares por distintos sectores formal e informal da economia, criar redes de clientes e fornecedores tanto nos trabalhos de biscaste, como nos negócios dos *dumbanengue* ou nos chapas.

Procurou-se desvendar a visão cosmocêntrica do homem africano, o modo como ele desenvolveu padrões referenciais específicos, nas relações sociais estabelecidas, na forma de encarar a produção e distribuição que aparecem como parte integrante de redes sociais dentro da família alargada. A maneira como o homem lida com o tempo traz para os espaços de trabalho formas de recriação dos tempos sociais, bem como, uma necessidade de autonomia para desenvolver mecanismos de mediação em que os repertórios e ritos temporais estabelecem significados aos episódios vividos e ajudam a dessincronizar o horizonte temporal da jornada de trabalho regida pelo tempo linear como é assinalado nos itens 2.5, 2.6, e 2.7.

8.1.2 transformação ocorrida nos valores, crenças e significado do trabalho entre os diferentes protagonistas do Corredor de Maputo e os seus reflexos no tempo de trabalho circular e linear foi cuidadosamente analisado nas falas dos grupos de protagonistas. Constatou-se, através das narrativas dos trabalhadores, que o *lovolo* é uma tradição a que deve ser dada continuidade. Este valor continua sendo muito representativo nas construções do imaginário do homem moçambicano (*vide* item 2.7, 4.7, e 5.5). Visto ser um costume que traduz a ligação do sobrenatural com a vida presente. Os deuses que vão reger, servir de referência nas vidas das gerações presentes e futuras, são estabelecidos pelos laços de aliança feitos pelas trocas de mulheres na cerimónia do *lovolo*. Além disso, importa assinalar a enorme relevância atribuída a esta cerimónia do *lovolo*, em que a troca permite o recebimento da mulher dum outro homem (aliado). Esta forma de legitimação do casamento tradicional é muito mais do que um costume antigo, ela é o símbolo da aceitação do *xiloso* (apelido do marido) para os futuros filhos. É uma forma de introduzir os filhos junto aos antepassados da família, para que os mesmos sejam aceitos e se estabeleça essa ponte de ligação dos novos membros com o sobrenatural. O *lovolo* está estreitamente ligado com a evocação aos antepassados é realizada

através da cerimónia do *mhamba*. Estes valores aparecem estreitamente ligados com o tempo de trabalho dado que a vida está em sintonia com o trabalho. A solidariedade familiar está sempre ligada com o tempo de trabalho entre os irmãos já que não existe autonomia, cada um é parte de uma rede em que todos são corresponsáveis pelas formas de reprodução dos meios de sobrevivência do grupo familiar e de linhagens aliadas.

Os antepassados serão evocados sempre que seja necessário pedir apoio ou simplesmente agradecer os favores concedidos, apresentar novos membros da família, comunicar qualquer acontecimento significativo da vida dos vivos! O *lovolo* é uma cerimónia herdada a que deve ser dada continuidade, pois retrata a singularidade da cultura dos povos do sul de Moçambique, ante todas as outras formas ou rituais de casamento, trazidas pelas outras tradições culturais europeias e asiáticas presentes em Moçambique. Contudo, uma adaptação deve ser feita à vida actual nas cidades: ele deve ser mais rápido e menos dispendioso.

Em relação à poligamia, ela assume nas cidades a forma de amantismo (mediação do dilema da polarização poligamia *versus* monogamia), principalmente entre a etnia *rhonga*. A questão da poligamia continua sendo um assunto polémico e dicotomizado, principalmente, entre as camadas populacionais urbanizadas e cristianizadas mais instruídas. Contudo, nas zonas rurais, onde se concentra cerca de 70% da população, constitui uma prática ligada aos modos de reprodução, distribuição e troca de bens e pessoas entre grupos aliados e, por isso mesmo, a discussão da sua legalização é uma das preocupações do Estado, na proposta do projecto lei de família que está sendo alvo de análise em todo o país (como já foi destacado no final do capítulo 4 no item 4.7.7).

Acerca do significado do trabalho na vida dos trabalhadores, foi relatado pelos trabalhadores, que nas zonas urbanas de Maputo, o trabalho nas empresas é encarado como uma das actividades mais importantes de sobrevivência na vida dos trabalhadores das regiões periurbanas, seguindo-se por ordem de importância a família, os rituais, o lazer e outros. Apesar de parecer que há uma tendência à adesão ao tempo linear, isto acaba tornando-se pouco provável devido às características ligadas à oferta de trabalho pelas empresas que o torna descontínuo, fragmentado, temporário e precário.

8.1 Na análise **das características do paradigma do tempo circular** optou-se pela escolha do *plano ontológico* (descoberta dos significados), que apresenta uma concepção subjectiva na busca da essência do fenómeno em estudo, traduzida na construção de uma rede de significações criadas pelos trabalhadores no processo de trabalho. Este plano pode também ser considerado *nominalista* (estudo do particular e singular). Ao contrário do

sistema de produção industrial, o *voluntarismo* mostra que a organização do tempo pode ser voluntariamente construída pelos seus participantes, onde as normas e regras são refeitas pela subjectividade dos grupos nos espaços de trabalho tal como referem Hassard e Gasparini (1996). Deste modo, foi possível descobrir como, no decorrer das actividades de trabalho, estão presentes fluxos de experiência diversificados o que permite um feixe de olhares interdisciplinares nas pesquisas presentes e futuras (*vide* 2.4.2 e 3.4.3).

8.1.4 Observaram-se os diferentes arranjos criados nas actividades de trabalho pelos grupos nos canteiros de obras. Encontraram-se evidências entre os grupos observados nas obras de construção civil, da existência **de manifestações de espaços de autonomia e manipulação** do tempo de trabalho, quer entre os operários da Mozal, quer entre os da construção dos bairros de Belulwana e de Magoanine. Isto vai permitindo diferentes inovações nos modos de gerir e organizar as actividades de trabalho, como, por exemplo, de criar esquemas internos de **intensificar o trabalho nas horas menos quentes** do dia e de abrandamento nas horas finais da jornada como é referido no item 7.3.3 e 7.3.4. Adicionalmente, os episódios vividos vão dando colorido e ajudam a indiferenciar o tempo através da criação de **espaços de canto, dramatização das histórias, fofocas-** espalhadas pelo fluxo de comunicação informal- que é um dos meios mais eficazes de passagem da informação nas empresas africanas e também **reforçada pela predominância da tradição oral entre os grupos.**

Sobre o significado dados pelos trabalhadores aos repertórios temporais e códigos internos de transgressão, **constatou-se que as situações de poder assimétrico, os abusos de confiança, a discriminação e preconceitos mais acentuados nos primeiros quatro meses de construção do site da Mozal levaram a fortes situações de conflito, latente e aberto entre empreiteiros e trabalhadores como é referido em 7.3.6.** Não se pode deixar de realçar as contradições vividas e condições deploráveis de trabalho existentes nas obras dos bairros (Magoanine e Belulwane) e na construção da auto-estrada. Em função destes pressupostos surgem, como consequência esperada, as estratégias de transgressão e de criação de repertórios temporais. Estas respostas desencadeadas pelos trabalhadores **podem ser entendidas como uma forma de mediação entre racionalidades diferenciadas, como mecanismos de defesa da sua identidade, como forma de preservação de sua auto-estima.** Os tipos de atitudes tomadas visavam preservar a sua imagem perante as ameaças sempre presentes.

A ambivalência está muito presente nos relatos dos episódios vividos, em que aparece a mescla de sentimentos de estima e aversão nas relações de trabalho, no modo como os trabalhadores se referem aos chefes, representantes e os supervisores das relações industriais da LSE e vice-versa. Em alguns dos casos relatados, a racionalização surge também com bastante frequência, visível na forma como criam desculpas variadas para justificarem a incapacidade de arranjar plataformas de solução de certas situações que se vêm arrastando. No fundo, parece que alguns deles não acreditam no seu poder de alterar alguns aspectos das **situações de trabalho**, devido à presença sempre latente da ameaça de desemprego.

A negação é um motivo de forte reclamação tanto pelos chefes como pelos trabalhadores, pois os trabalhadores parece não ouvirem, esquecem certas orientações recebidas ou demonstram mesmo não estarem atentos aos desejos e/ou opiniões dos chefes e os trabalhadores manifestam o mesmo tipo de reclamações sobre os seus chefes.

8.1.5 Quanto às **características dos trabalhadores entrevistados**, de acordo com a síntese

feita em cima do item 7.3, constata-se a necessidade de alinhar as seguintes ideias gerais:

- Uma grande parte já tinha trabalhado em mais de três companhias na obra.
- Todos eles dominavam o português, inglês e entre duas a sete línguas *bantu*.
- Todos eles tinham estudos secundários mais ou menos completos.
- Todos enfatizam a extrema precariedade das condições de emprego e de trabalho no projecto, embora aqueles que trabalham em empresas estrangeiras consigam melhores condições (como é o caso de TR 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12).
- Todos eles detectaram racismo, discriminação, atrasos na concessão dos benefícios básicos e em certos casos a inexistência dos mesmos (comida, transportes, hospital).
- Todos eles encontraram fortes motivos de satisfação pela formação, qualificação, e aprendizagem recebida no canteiro de obras da Mozal, além das condições de segurança, incentivos, prémios e regras claras existentes na Mozal.

8.1.6 Em relação às **estratégias utilizadas pelos trabalhadores** ante o poder empresarial observaram-se algumas que aparecem com mais evidência, seguidas de outras que aparecem com menor incidência, podendo ser inferidas dos relatos dos informantes nas entrevistas:

- Estratégias de *resistência por persistência* pela combinação de comprometimento, iniciativa, criatividade, disciplina e negociação das diferenças por meio de sucessivas *banjas* (reuniões) com os dirigentes das empresas.
- Estratégias de *resistência por distanciamento*, uma combinação de desinteresse e/ou de resistência passiva nas obras dos bairros de Belulwane e Magoanine perante o descaso de tratamento dado pelos patrões moçambicanos, manifestando-se pelo abandono completo do trabalhador à sua sorte, onde ocorriam vários casos como: salário em atraso; desconfiança recíproca; inexistência de segurança, higiene, refeição ligeira, e transporte.
- Estratégias de *fazer por fora*: os biscates com os clientes do patrão, a apropriação dos restos de materiais e, por vezes, as ferramentas do patrão que, em alguns casos, alugavam ao guarda das instalações dos locais de trabalho.
- Estratégia de *conquista de confiança*, visando um aumento do espaço de autonomia, principalmente no *site* da Mozal. Elas ganhavam corpo através do uso de ritos, repertórios temporais com base em episódios vividos, com vista a indiferenciar o

tempo e dar significados próprios do grupo, preservando a sua identidade e auto-estima enquanto trabalhadores e seres humanos.

8.1.7 O desinteresse de alguns empreiteiros na formação e progressão profissionais constitui um motivo, entre vários, de forte insatisfação entre os trabalhadores. Um outro motivo é a diferença de tratamento entre os moçambicanos e sul-africanos. A questão da diferenciação de critérios na aplicação dos bónus pagos (hora normal *versus over time*) e o desconhecimento do significado do bónus pagos continua gerando muita polémica. Considerando que o sindicato tem poder para exigir junto dos empreiteiros uma adequação entre as actividades de trabalho e a faixa salarial correspondente, sugere-se de imediato uma actuação mais agressiva sobre a qualificação dos trabalhadores.

A experiência adquirida pelos operários qualificados desmobilizados e a desmobilizar, que ficaram dois ou três anos nas obras do Corredor, poderia também ser aproveitada para sectores gerais da Mozal. É conveniente rever esta situação nos próximos projectos de Ferro e Aço ou na Mozal 2, onde se projecta construir um estaleiro para dar cobertura aos serviços necessários pela demanda agregada da fábrica de alumínio e que se pode constatar no item 7.3.5.

8.2 JUNTO AOS DIRIGENTES GOVERNAMENTAIS, EMPRESARIAIS E SINDICAIS

A forma como foi desrespeitado o Acordo Colectivo de Trabalho – ACT pelos empresários que foram acobertados pela LSE e seus dirigentes, mostra bem que o tempo linear e sincronizado é imposto aos trabalhadores de forma unívoca no processo de trabalho. Quando é necessário eles cumprirem a sua parte começam “os jogos de dilatar os tempos” para ganhar vantagens adicionais! Estes jogos de “vencer pelo cansaço” foram testando a paciência dos trabalhadores, gerando e desenvolvendo episódios esporádicos de resistência que viriam culminar com a greve geral. Nesta fase começou finalmente a negociação com os grupos de protagonistas iniciais e os trabalhadores. A partir desta ruptura desencadearam-se diferentes ajustes negociados dos tempos, dos benefícios nos espaços de trabalho. Para o patronato o tempo é supostamente linear na tentativa de imposição dos ritmos e intensidades, mas quando se trata de cumprimento de suas obrigações ou concessão de benefícios aos trabalhadores, o tempo torna-se indiferenciado, pelo fato de tentarem a todo o custo obter ganhos, em cima das suas omissões contratuais.

Daqui fica bem patente que na realidade empresarial o tempo não aparece dicotomizado na forma de tempo linear *versus* tempo indiferenciado, mas apenas que o tempo de trabalho é uma construção social que vai sendo negociado pelos seus protagonistas e que se fosse representado numa abcissa poderia ficar num *continuum* em que os extremos seriam o tempo linear e o indiferenciado e ao qual se poderia chamar tempo intermediário.

Uma outra questão pareceu estranha durante o processo, não se percebeu durante os quatro meses de incumprimento do Acordo o que fizeram os representantes dos sindicatos! É provável que tal apatia possa esconder compromissos com o patronato e/ou governo, o que poderia ser um ponto de partida para uma outra pesquisa.

Sobre os diferentes valores e lógicas presentes no espaço de trabalho e as estratégias usadas pelos grupos de protagonistas presentes no Corredor, constata-se pela análise do item 7.3.1 a existência de uma diferenciação entre o que ocorre no interior das empresas estrangeiras e o que ocorre com as empresas nacionais (notadamente entre os pequenos empresários da construção).

Naquilo que diz respeito ao empresariado estrangeiro cabe referir que nas empresas estrangeiras tornou-se patente que a organização do trabalho no espaço e no tempo aparecem subordinadas ao poder da empresa, tanto económico como político. Esta

situação decorre da possibilidade de combinação eficaz de factores de produção disponíveis tecnicamente e, além disso, da perspectiva de se poder vir a modificar em tempo hábil, regras de jogo económico na sua actividade, face ao poder dos grupos políticos que facilitam a entrada e, assim, legitimam o poder dos accionistas (Gasparini, 1996). Contudo, outras variáveis presentes nos espaços ou territórios escolhidos, podem fazer balançar certos “equilíbrios”, levar à negociação e alterar alguns de seus desígnios. A pressão dos grupos ambientalistas, dos sindicalistas, dos trabalhadores organizados, dos factores climáticos e culturais fazem-se sempre presentes e actuantes nas interacções que são estabelecidas como se pode avaliar pelas reacções assinaladas em diferentes emissões do jornal metical (n. 464, 465, 476, 527).

Nos relatos, constatou-se que empresários estrangeiros, por meio do suborno, conseguem trabalhar sem as condições legais requeridas. Recorrem a variados esquemas ardilosos, como o de apresentarem orçamentos artificiais para ganharem os concursos. Sabem de antemão que, numa fase posterior, não há o controle da obra pelas instituições governamentais de tutela.

Os empresários contratados pela LSE, nos quatro meses seguintes ao início da construção da Mozal, não estavam cumprindo a maior parte daquilo que havia sido acordado no ACT assinado entre eles e os sindicatos. O transporte era deficiente, a alimentação de qualidade duvidosa e não havia assistência médica para todos os moçambicanos.

Daqui se pode inferir o quanto foram reduzidos os custos operacionais no projecto como um todo. Desta forma, os lucros obtidos pelos empreiteiros devem ter atingido centenas de milhares de dólares.

As conversações com os sindicatos foram extremamente difíceis. Este empresariado usa com frequência as táticas de ameaça, sempre pairando no ar a chantagem de se retirarem para outro país.

Estamos perante a oposição sistemática de duas lógicas ou uma contradição interna inerente ao sistema económico e á gestão do tipo autocrática: **a do empresário que procura maximizar os lucros e a do trabalhador que procura maximizar o seu salário** (Tragtenberg, 1974 e Aktouf, 1996). Embora, entre o trabalhador moçambicano não é só o salário que aparece como motivo de fortes contradições nas relações de trabalho. Outros factores como as condições de trabalho, formação e qualificação, equipamento de segurança, incentivos diversos, podem ter uma importância tão grande, quanto as remunerações baixas praticadas e que são observadas nos testemunhos obtidos em todo o item 7.3.

Assiste-se, pois, à marcação cerrada dos trabalhadores que reclamavam, e conseqüente demissão daqueles que incomodavam! Em suma, os trabalhadores que colocavam problemas viam-se em constante situação de constrangimento.

Era também notória a utilização dos representantes responsáveis pela intermediação dos trabalhadores, que estavam em conluio com as chefias da empresa, ou na fala dos

trabalhadores, aqueles que “comiam pela mão do chefe”.

Verificou-se igualmente a minimização dos custos, tendo como base *as estratégias de salários baixos*, pagos a cerca de 73% dos trabalhadores do canteiro de obras, e de tempos de espera, com o propósito de evitar as promoções, recorrendo o empresariado à tática constante de “desmobilização *versus* reintegração”, resultante das sucessivas mudanças de empreiteiros, mantendo os trabalhadores na faixa salarial mais baixa, correspondente à actividade de *general-labour*, que não é mais do que uma outra forma de minimizar o custo dos salários.

Houve um grupo de empreiteiros que ignorou a orientação de contratarem empresas de transporte seguras para os seus trabalhadores e escolheram o transporte precário mais barato (pagavam a *chapas* em condições de funcionamento péssimas). Assim, em vez de pagarem 20 contos por trabalhador, no transporte pela TSL, pagavam apenas 3 contos por pessoa aos *chapas* contratados como é referido no item 7.3.6.

Naquilo que diz respeito **ao empresariado nacional** podem referir-se **como estratégias dos empresários nacionais**, o aluguer de alvarás a empresários estrangeiros, a entrada em sociedades com uma participação mínima, onde servem como de “testas de ferro” ou simples “encostos políticos” às empresas estrangeiras que buscam a fatia de mercado destinada a empresas locais. A curto prazo, podem alcançar-se resultados razoáveis, mas a longo prazo, vão sendo impedidos de adquirir capacidades de gestão e a possibilidade de entrarem em competição com as empresas instaladas localmente.

Cabe também referir que observa-se uma certa ingenuidade e demasiada confiança por parte dos pequenos empresários, aliada à falta de fiscalização da instituição de tutela, quando estão a ser subcontratados por grandes empresas e, nesta situação, perdem tempo e dinheiro com grande facilidade (caso do bairro de Magoanine).

É notório o pagamento de salários baixos, bem como a visão míope em relação à contratação de trabalhadores qualificados, faz-se muito presente o uso de estratégias de desmoralização, para os trabalhadores desistirem de apresentar os problemas.

Os pequenos empresários nacionais da construção civil não têm a preocupação com alimentação, segurança e prevenção de acidentes dos seus trabalhadores, procurando antes uma minimização dos custos operacionais que lhes incrementa o lucro. Nota-se neste empresariado um espírito parasitário, aproveitando-se das condições atuais para desenvolver a sua actividade sem o mínimo de responsabilidade social.

Em relação **às estratégias governamentais** constatou-se a fraqueza institucional dos

Ministérios envolvidos, que se apresentam como um foco de permissividade e abertura de flanco para a entrada de empresas com desempenho irregular e, portanto, a ocorrência de esquemas ilegais e manifestações de corrupção. O governo não poupou esforços na tentativa de facilitar ao máximo a entrada de financiamentos para as Zonas Francas Industriais. Uma das argumentações que quase se tornaram um “estribilho” dos dirigentes do MIC é a argumentação do isolamento internacional de Moçambique, justificando-se assim, a aceitação incondicional das propostas, condições especiais e pedidos dos empreiteiros estrangeiros.

A justificativa de inexperiência e desconhecimento de como negociar com os grupos de financiadores, parece bastante infantil. Hoje em dia, usam-se consultores internacionais especializados para negociar contratos onde estão envolvidas imensas áreas de risco. Estas desculpas elaboradas pelo próprio ministro em entrevista à Televisão de Moçambique (novembro de 1999) pretendem explicar à opinião pública nacional, o fraco retorno recebido pelos cofres públicos (tributação de 1% sobre os 400 milhões de dólares facturados pela Mozal). Além disso, foram desconsiderados os danos causados ao ambiente e às populações deslocadas para novas zonas residenciais, a exemplo da remoção do lixo industrial da Mozal que ficou sob a responsabilidade do Estado. É incompreensível uma vez que a responsabilidade dos resíduos industriais da fabricação, são a Austrália para a *alumina* e o Texas_ USA para o coque de petróleo!

Em termos de discurso, o representante do governo referiu-se ao projecto *linkage* e ao PODE como forma de apoio ao credenciamento das empresas nacionais, levando em conta o conjunto de outras iniciativas que estão sendo desenvolvidas, com vista a capacitar as empresas e a torná-las mais competitivas! O governo pretende dar um apoio progressivo às empresas que permita no futuro a participação noutros projectos. Só que os empresários entrevistados não conhecem estas estratégias governamentais. Por isso, procuram outras propostas de acção que possam apoiar a solução dos problemas mais prementes. Na prática, quer as grandes empresas, quer os pequenos e médios empresários que escolheram o esquema produtivo como forma de sobrevivência, na conquista de algum espaço na sua actividade de construção no país estão sendo barrados. Assiste-se, assim, a uma duplicação de esforços.

Para os empresários estrangeiros, o ambiente político e sociocultural em Moçambique é extremamente favorável. A maioria deles são provenientes da África do Sul que está atravessando uma crise económica com baixo crescimento em vários sectores económicos, além da queda de produção do ouro, traduzindo-se em uma grande instabilidade social e um desemprego elevado.

A autora percebeu a possibilidade de que durante as obras, se tentou lançar um “balão de ensaio” através do não-cumprimento daquilo que estava combinado no ACT. Assim, os atrasos, as demoras na resolução do que já havia sido acordado, pareciam experiências tendentes a descobrir até que ponto poderiam chegar os trabalhadores e sindicalistas, qual o grau de resistência aos abusos dos empreiteiros.

Em relação à utilização efectiva dos recursos do Projecto de Desenvolvimento de Empresários_ PODE no incremento da capacitação dos empresários nacionais, preconiza-se a promoção de oportunidades para que os empresários nacionais provejam a sua capacidade e efectividade. Mas o problema não é só financeiro, num país que saiu da guerra, numa economia socializante, sem um empresariado forte, que ainda não teve tempo e oportunidade de crescer. É preciso criar mecanismos visando superar todas estas desvantagens.

Sobre os sindicatos aparece uma apreciação crítica, no jornal **metical** 722 de 3/05/00, bastante apropriada ao momento actual vivido pelos mesmos. Segundo Machado da Graça (2000) houve uma mudança do socialismo para o capitalismo. Ele interroga-se se será possível manter o sistema em que os sindicatos continuam completamente ligados ao partido governamental? Se no sistema socialista os sindicatos eram um braço do poder monolítico, no capitalismo os sindicatos têm que ser autónomos e com força para negociarem em nome dos trabalhadores. Em Moçambique o Estado é o maior empregador do país. Quando se reúne a Comissão Consultiva do Trabalho, em que estão presentes o Estado, os empregadores e os trabalhadores, é bem claro que os empregadores ganham por dois a um. Nos últimos anos parece não haver dúvidas de que os aumentos periódicos foram decisão do Governo e não resultado de negociações na Comissão. Também em relação às organizações dos trabalhadores deve-se procurar uma nova força, diferente dos atuais sindicatos, para que se torne efectiva a defesa dos interesses dos trabalhadores.

No primeiro de maio de 2000, lá estavam as elites políticas com os discursos de defesa dos interesses do povo e a cantar a Internacional de mãos dadas com os sindicalistas. O que no mínimo é caricato ver o Presidente da Assembleia da República auferir salários e benefícios no volume de 6 mil dólares mensais, num país em que o salário mínimo é de 30 dólares e há um desemprego maciço provocado pelas privatizações que provocaram uma taxa de desemprego de mais de 50% da força de trabalho activa.

8.3 A VISÃO DE CONJUNTO DOS DIFERENTES PROTAGONISTAS ENVOLVIDOS NO CORREDOR

Como vimos a ordem e o conflito aparecem lado a lado. Desta forma destacam-se as contribuições de Séguin & Chanlat (1987) e Burrell & Morgan (1989) ao afirmarem que não se pode deixar de lado nem a corrente funcionalista nem a corrente crítica, os elementos de ordem e conflito *coexistem* na realidade das organizações. Pode-se então ressaltar como estas questões surgem permeando os relatos havidos na pesquisa de campo, em que as contradições sempre presentes com características de intencionalidade ou não, estabelecidas pelas

interacções no ambiente de trabalho, em que os protagonistas lutam de diferentes formas para reduzir o poder assimétrico no decurso do processo produtivo, como é estudado em Clegg (1989) e Collinson (1994).

Assim, os factores de ordem funcional: a obediência, o conformismo, a aceitação, a disciplina do trabalho, a aceitação dos ritmos e intensidades do processo de trabalho, coexistem com os factores de alteração da ordem funcionalista. Aparece esta desordem e/ou conflito no trabalho através do uso dos “fala-calou” na comunicação interpessoal, os mecanismos de desmobilização *versus* reintegração que causam frustração, os salários baixos, o descumprimento daquilo que foi acordado no ACT (falta de hospital, transportes, alimentação de baixa qualidade), os desrespeito dos dirigentes *boers*, as omissões e falhas na promoção e formação em exercício, a negociação das diferenças emperradas com grandes delongas, adiamentos sucessivos e o uso de estratégias de “vencer pelo cansaço”. Portanto, o tempo não é só indiferenciado para o trabalhador, os gerentes usam estratégias de indiferenciar o tempo naquilo que lhes pode dar mais vantagens: na negociação, pelo prolongamento *sine die* da resolução dos *milandos*, inserindo múltiplos episódios tendentes a adiar as decisões que lhes podem aumentar os encargos e diminuir os ganhos. Observa-se um uso e abuso, por parte dos empresários, da cultura de comprometimento, obediência e disciplina existente entre os trabalhadores. Quando o conflito se torna aberto é que se negociam as diferenças existentes ou o descumprimento das obrigações patronais.

Na percepção da autora, acontece nos espaços de trabalho a coexistência de diferentes percepções do tempo de trabalho, importa destacar que elas acontecem dentro dos espaços de trabalho e vão sendo negociadas no processo das trocas que vão ocorrendo no quotidiano. Contudo, é extremamente curiosa a presença de uma dualidade de percepções temporais. Numa fase inicial de conhecimento entre dirigentes e operários houve imposição unilateral de intensidades e ritmos, portanto, do tempo linear sem qualquer tipo de negociação. Numa outra situação, dado o desrespeito no cumprimento das obrigações pelos empreiteiros, começou a esboçar-se uma outra noção de tempo. A partir daqui, o uso do tempo torna-se “elástico”, configurado pelos sucessivos atrasos, demoras nas negociações, delongas na tomada de decisão e os sucessivos adiamentos na concessão dos benefícios essenciais (transporte, acesso ao hospital, alimentação, as pretensas esperas das decisões dos chefias sul-africanas, etc, etc.).

Como foi referido **pelos sindicalistas o governo pressionou repetidas vezes o sindicato**, no intuito de facilitar as conversações com os empreiteiros, na fase das discussões do ACT. Este posicionamento é bem visível na forma como o governo cedeu na aceitação das “condições especiais” no ACT, prejudicando os trabalhadores moçambicanos, permitindo que os *boers* parassem a obra, de dois em dois meses, durante uma semana. Por outro lado, nos dias em que chove, pagam apenas duas horas aos trabalhadores, embora eles estejam presentes.

Com a desculpa da divisão em áreas geográficas do Corredor de Desenvolvimento de

Maputo, **os empreiteiros da construção foram liberados do controle dos sindicatos** e, por conseguinte, não assinaram o Acordo Colectivo de Trabalho. Dessa forma, a gestão das condições de trabalho, os benefícios e a remuneração da força de trabalho na construção da auto-estrada ficou completamente entregue ao livre arbítrio dos empreiteiros. Os trabalhadores são contratados em regime temporário e precário nas distintas regiões por onde passa a auto-estrada. A autora observou inúmeras vezes falhas graves em cuidados preventivos de saúde, protecção e segurança dos trabalhadores (por isso as greves havidas, recorrendo-se então aos sindicatos para “apagar o fogo”).

Verificou-se **o uso e abuso das qualidades de conformação, docilidade, disciplina e obediência dos trabalhadores como arma de troca para atrair o investimento externo**. Uma arma constantemente utilizada é a de fazer avançar as negociações, não se estabelecendo canais de ligação entre os representantes do sindicato e os trabalhadores e utilizando sempre o slogan “**é melhor este trabalho do que nenhum**”!

É bastante transparente **a debilidade e fraqueza institucional moçambicana** (governo e sindicatos) em cumprir e fazer cumprir o ACT. A Inspeção do Trabalho do Ministério do Trabalho não exerceu qualquer controle nas condições precárias de transporte, bem como na prevenção da saúde do trabalhador, como se pode verificar pelos depoimentos dos trabalhadores:

- Clima de intimidação! Canais de autoridade formal inoperativos e fluxo de informação truncados!
- Grande número de empreiteiros "fugiram" ao estabelecido no ACT, sem que disso resultasse quaisquer penalizações.
- Em vez do transporte seguro pela TSL, uma grande parte dos empreiteiros usavam os serviços de *chapas*, visando apenas o aumento dos lucros.
- Fuga de uma parte dos empreiteiros ao pagamento do hospital para os seus trabalhadores.

Constatou-se haver uma tendência de negociação das diferenças entre empreiteiros, sindicalistas e governo, única e simplesmente naqueles itens que não implicassem grande incremento dos custos operacionais, embora haja casos extremos de empresários, que ignoravam formas democráticas de relacionamento, favorecendo-se assim as rotinas de multiplicação de conflitos. Ressalta-se, ainda, a forte resistência dos empresários em negociar assuntos ligados à progressão na carreira e respectiva melhoria salarial e qualificação. Lembrem-se, como exemplo, as situações assinaladas anteriormente, em que os trabalhadores são usados em actividades de trabalho qualificado, mas mantidos na categoria de *general labour*.

A respeito das **percepções, motivações e estratégias existentes entre os empresários**

nacionais e estrangeiros, face ao ambiente sociocultural e económico e as implicações do projecto Corredor de Maputo na região austral, verificou-se que, num horizonte temporal dos próximos cinco anos, estão sendo realizados projectos de investimentos na ordem dos 4 bilhões de dólares. É portanto, urgente, a criação de uma visão estratégica tendente a desenvolver mecanismos de requalificação e incremento das capacidades que possam resultar no aumento da eficácia e eficiência do empresário nacional, a médio e longo prazo. Tal perspectiva possibilitará, a ocupação de espaços nas áreas de actividades de suporte e manutenção dos pólos industriais instalados. Como já foi referido, subsistem questões sérias no desempenho dos empresários nacionais que ainda prevalecem. Com efeito, o empresariado nacional necessita de uma maior agressividade, um incremento da capacidade de organização e de gestão, e de criar *parcerias* com outras empresas para troca de *know-how*, melhorando habilidades e capacidades de gerir.

Existe um profundo desencanto, frustração e revolta quanto a possibilidades de crescimento do empresariado nacional através das obras no Corredor de Maputo, tanto para as grandes empresas nacionais de construção como para os pequenos empresários subempreitados. É necessário reverter a actual situação de corrupção, de qualificação e classificação dos concursos permitindo a entrada de outras empresas aptas a executarem as obras.

A herança do governo socialista de **negação do conflito**, aliada à pressão do governo moçambicano sobre a organização sindical, **pode ser impedimento da organização, mobilização e articulação dos trabalhadores**, numa forma independente. Existe ainda uma falha enorme de pessoal preparado em técnicas de gestão do conflito e sua negociação na gestão da força de trabalho. Os dirigentes, por seu turno, por incapacidade, procuram ignorar o conflito nas relações de trabalho.

Esta obra permitiu a entrada no país de centenas de empreiteiros de construção, de transporte e equipamentos ligados a estes sectores. Eles estão criando empresas locais com uma fraca participação de capital nacional e conseguem assim quotas de mercado destinadas ao empresariado nacional. Dada a vulnerabilidade das instituições de tutela no país, da corrupção, da fraqueza dos empresários nacionais, essas “empresas locais” ficam sujeitas a um controle mínimo, prosperando com grande facilidade. Talvez fosse necessário, fazer uma redefinição voltada para o interesse do país, entre o que seria uma empresa local, nacional, e estrangeira para fins de concursos, caso haja vontade política de se instaurarem mecanismos de controle.

Quanto à **qualificação e emprego a médio prazo, na província de Maputo**, após o término do projecto de construção de infra-estruturas da fábrica Mozal, perspectivas reais apontam que o aproveitamento das qualificações dos trabalhadores irá ser feito pelo desenvolvimento de actividades que podem ser executadas no parque industrial à volta da Mozal, mais concretamente na edificação da infra-estrutura interna do parque: estradas, drenagens, abastecimento de água, tratamento de esgotos, edifícios, telecomunicações. A maneira como isso irá ser feito está ainda em discussão no Centro de Promoção de Investimentos. Segundo o dirigente do MIC, esta discussão já está numa fase bastante

avançada. E a respeito deste parque industrial que vai ser construído, subsistem algumas divergências sobre o horizonte temporal, entre o dirigente institucional e o dirigente empresarial da LSE. Não se deve esquecer também o impacto no ambiente circunvizinho dos gases venenosos expelidos pela produção de alumínio e seu efeito nas decisões dos potenciais investidores.

Sobre o aproveitamento da formação e qualificação dos trabalhadores, seria pertinente fazer algumas considerações sobre a situação de qualificação desperdiçada ou incapacidade institucional de potencializar actividades no final das obras em curso no Corredor. Podiam aproveitar-se os recursos disponibilizados através de programas já existentes (*Linkage* e PODE) para apoio à criação de micro-empresas de prestação de serviços, notadamente financiar micro-empresário, tendo em vista o aproveitamento da capacidade e qualificação existentes. Esta visão, possibilitaria a criação e desenvolvimento de núcleos de aprendizagem em gestão de diferentes sectores de actividade em locais comuns, onde haveria apoio institucional durante um certo período, até que as pessoas *pudessem criar asas e voar por si próprias*.

Em jeito de síntese cabe também assinalar o carácter técnico assumido pelas áreas denominadas de Relações Industriais. A razão instrumental mostra a acção dirigida a fins ou metas pré-definidas e sem que se façam quaisquer juízos de valor sobre a mesma acção. A razão normativa ou substantiva tem outra visão, onde os meios empregues, a ética da acção pode ser avaliada. Não é esta a visão da corrente funcionalista em que os meios empregados pela acção humana no trabalho aparecem como neutros. A própria tecnologia, equipamentos e *lay-out* usados são tidos como neutros. Assim, pode-se ver o seu carácter apolítico e a neutralidade ideológica da técnica. A ênfase na técnica pressupõe uma racionalidade que aparece assim a-histórica, a-política e a-social.

O lado humano do trabalho é desconsiderado, a preocupação de orientação funcionalista se preocupa com a parte dentro do todo, o desempenho de cada uma das partes deve visar o “equilíbrio do sistema” organizacional, para uma melhor adequação à analogia orgânica que lhe serve de modelo (Thiolent, 1983).

O próprio desenvolvimento tardio dos países periféricos passou a ser uma arma poderosa de controle económico e político, em vez de ser um mecanismo de libertação humana e social e deste modo faz-se presente um predomínio da razão técnica nas sociedades modernas que dá excessiva ênfase às técnicas gerenciais e de supervisão, as técnicas de maquinaria e equipamento (Rattner, 1983 *apud* Fischer, 1993).

A relação do empresariado com os sindicatos configura num tipo de política autocrática que é caracterizada por uma postura rígida e impositiva, arbitrária e legalista, variando desde concessões dentro da lei até acordos que salvaguardam seus interesses. A política autocrática é insustentável no médio prazo, dado ter posturas unilaterais impositivas gerando frustrações e atitudes de revolta no pessoal.

Os empresários estrangeiros e nacionais precisam ficar atentos à sua responsabilidade social criando e desenvolvendo meios adequados de formação e promoção na carreira. A superioridade tecnológica não implica só uma preocupação com o respeito às normas de segurança, implica uma gestão do pessoal com base no cumprimento do que é acordado no ACT. Seria muito mais interessante para todos os protagonistas evitarem-se estratégias patronais tendentes a abusar das características culturais de conformação dos trabalhadores.

Além disso, importa reflectir se vale a pena continuar a apostar na fórmula em que os lucros são obtidos em detrimento do salário que mantém níveis de pobreza insustentáveis e aceleram o crescimento da insatisfação no trabalho. Não se deve esquecer que o descontentamento e insatisfação promovem sempre novas e mais variadas estratégias de resistência e podem, a qualquer momento, resvalar em conflitos difíceis de controlar. Estes, são sinónimos de inúmeras situações de desgaste e dispêndio de energias entre os protagonistas que podiam ser utilizadas em situações mais estimulantes, criativas e conducentes a melhorias relativas no nível de satisfação, tornando mais suportáveis os espaços de trabalho e de vida para todos os intervenientes.

A formação e qualificação da mão de obra foi um aspecto muito desconsiderado, pela grande maioria das empresas na obra do Corredor de Maputo e isto exige especial atenção nos futuros contratos a serem negociados. Segundo a última proposta apresentada pelos empresários, o governo deve fazer a capacitação do empresariado da construção. A sugestão dada pelo jornal **Metical** nº 751 de 12/06/2000 seria o governo criar uma empresa com a missão específica de construir um parque nacional de máquinas ao qual terão acesso, em moldes comerciais, apenas ou especialmente, as empresas de capital majoritário moçambicano. Poder-se-ia utilizar 1.5% do dinheiro do programa de construção de rodovias ROADS III (estimado em cerca de 45 milhões de dólares norte-americanos). O problema que se coloca é de quem irá gerir o parque de máquinas. Dentro do país parece não haver capacidade interna. Seria necessário contratar uma multinacional para: associar a gestão e conduzir a transição para substituição por empresa local. Assim, o crédito concessional do Banco Mundial entraria directamente para a obra (a criação da tal empresa) sem sofrer

acrécimos de custos da banca comercial. O que seria um modo de emprestar ao país e não apenas ao governo. Deste modo, o endividamento externo geraria riqueza interna ao contrário de mais endividamento externo.

CAPÍTULO 9 CONCLUSÕES

Canção óbvia

Escolhi a sombra desta árvore para
repousar do muito que farei,
enquanto esperarei por ti.
Quem espera na pura espera
vive um tempo de espera vã.

**Por isto, enquanto te espero
trabalharei os campos e
conversarei com os homens
suarei meu corpo, que o sol queimará;
minhas mãos ficarão calejadas;
meus pés aprenderão os mistérios dos caminhos;**

meus ouvidos ouvirão mais;
meus olhos verão o que antes não viam,
enquanto esperarei por ti.
Não te esperarei na pura espera
porque o meu tempo de espera é um
tempo de fazer.

Desconfiarei daqueles que virão dizer-me,
em voz baixa e precavidos:

É perigoso agir

É perigoso falar

É perigoso andar

É perigoso esperar, na forma em que esperas,
porque esses recusam a alegria de tua chegada.

Desconfiarei também daqueles que virão dizer-me,
com palavras fáceis, que já chegaste,
porque esses, ao anunciar-te ingenuamente,
antes te denunciam.

Estarei preparando a tua chegada

como o jardineiro prepara o jardim

para a rosa que se abrirá na primavera.

Paulo Freire (jan. 1971).

Assim resta a esperança de que o esforço conjugado da luta entre os grupos presentes possa ser um tempo de espera e que todos os meios usados sejam formas frutuosas de conseguir mudanças nos projectos a implantar no corredor. E, finalmente, passa-se ao registo de algumas considerações finais, que foram resultado do conjunto de reflexões suscitadas pelo convívio dos grupos e principalmente da gente que vai fazendo enquanto espera!

1) As crenças e valores como os rituais de passagem, rituais aos mortos, rituais de aliança com outras linhagens como o *lovolo* e a poligamia, mantêm os seus aspectos intrínsecos de ligação do mundo dos vivos com o sobrenatural e de criação de redes de

alianças e reprodução de generosidade e riqueza, fazendo a ponte e servindo de referência forte na resolução dos conflitos e nas transformações ocorridas entre os antepassados e os vivos. As mudanças percebidas referem-se à necessidade de minimizar o tempo e o dispêndio de valores monetários, nas trocas ocorridas nas cerimónias de anelamento e entrega do *lovolo*. A poligamia ainda é preponderante no mundo rural, mas nas cidades a dicotomia de escolhas é mediatizada pelo denominado amantismo. As mudanças presentes decorrem da necessidade de formalização pelo direito escrito desta situação e sua adequação ao direito costumeiro.

2) Foi notório para a autora do trabalho e transparece durante as entrevistas, a observação da existência de aspectos dos saberes dos trabalhadores que não foi possível apreender. A tentativa de conhecer um pouco mais do que é que realmente se passa no decorrer da actividade, continua a ser um enigma que precisaria de ser resgatado pela conjugação de vários campos do saber. Há saberes dos grupos que continuarão no domínio do “segredo dos deuses”!

A observação das actividades desenvolvidas nas diferentes tarefas dos cargos planejados são, antes de mais nada, representações colectivas elaboradas pelos grupos de trabalho. O conjunto de experiências vividas pelos protagonistas nas empresas vai-lhes permitindo a criação de um leque de significados ao tempo de trabalho ocupado nas actividades por eles realizadas.

Os distintos saberes que possam ser investidos irão permitir contribuições mais cabais e o relançar de novos olhares no conhecimento da organização do trabalho. Existe uma intuição de que há saberes que não são visíveis aos observadores, por isso a necessidade de uma análise pluridisciplinar (já realizada pela ergologia) da jornada de trabalho. Não só na fala, os gestos, os valores presentes entre os protagonistas denotam a chamada de uma mescla de olhares que busquem o entendimento interdisciplinar dos espaços onde as actividades são aperfeiçoadas pelas habilidades de seus atores.

Mesmo na análise de uma actividade considerada aparentemente simples, como levantar paredes nas obras, importa atender à combinação de diferentes aspectos como ritmo, intensidade, ruídos, gestos do operador, linguagem gestuais, prevenção e segurança do trabalho, diferenças entre tempos teóricos *versus* tempos reais ou a chamada renormalização das actividades nas práticas de trabalho.

3) Sobre a **flexibilidade e a reestruturação produtiva em**

Moçambique importa lembrar que a flexibilidade e a redução do tempo de trabalho aparecem juntos nos últimos anos e nas negociações colectivas entre sindicatos e trabalhadores, tendo-se criado uma ligação de troca entre a redução do tempo de trabalho dos trabalhadores e um aumento da flexibilidade temporal. Vê-se na prática a pulverização de contratos temporários, despromoção e desqualificação e os denominados trabalhadores *hifenizados*. Quando a jornada é reduzida corresponde a uma utilização da força de trabalho durante períodos fixados de forma descontínua no tempo. O ritmo ou a cadência do trabalho dependem cada vez menos do operador e cada vez mais dos níveis de modernização tecnológica dos equipamentos usados na empresa (Gadrey, 1991; Gasparini, 1996; Antunes, 1999). O que parece ser uma das tendências da negociação no Corredor e é bem visível na fase de operação da fábrica Mozal.

A construção da Mozal obedece a uma lógica de externalização das actividades que não são centrais no sistema económico dos países ricos como já foi referido no item 3.5.2. deste trabalho (Kovács, 1998). São exemplo disso a manutenção, a fabricação e transformação de aspectos parcelados do processo produtivo. Enquanto na Austrália a refinação da *bauxita* para *alumina* ampliou uma fábrica e criou 1.000 empregos de produção limpa e um porto especial, em Moçambique, faz-se a fundição da *alumina* e a produção dos lingotes de alumínio com impactos ambientais extremamente danosos. No caso, escolhem-se países como Moçambique que oferecem mão de obra barata e dócil, sindicatos fracos e sem experiência em negociação, e um governo que não tem apresentado perspectivas futuras de desenvolvimento sustentável do país.

Tudo leva a crer que a estratégia de redução de custos de mão-de-obra e a estratégia de inovação tecnocêntrica aparecem associadas em Moçambique, na qual a redução quantitativa da força de trabalho está sendo praticada em todos os sectores de actividade privatizados. Isto está a ocorrer nos bancos privatizados, nas empresas do sector industrial, agricultura e pesca, onde houve uma redução quantitativa da força de trabalho e dos custos com o pessoal decorrente da implantação de novas tecnologias. Os funcionários remanescentes são tratados como descartáveis, como simples apêndices do processo de reestruturação produtiva em curso no país, o que está fazendo crescer os níveis de insatisfação internos. Nos bancos assinalam-se, com uma periodicidade preocupante, roubos às contas dos clientes e um deficiente atendimento ao público.

4) As estratégias de negociação das diferenças favorecem uma rotina negociada das divergências. Aparecem casos que denotam uma rotina de multiplicação de conflitos. Com respeito à **ligação estreita entre ordem e conflito: o tipo de resistências mais comuns** reconhecem-se dois tipos de resistência ao poder assimétrico nas organizações: a resistência por distanciamento, um meio usado para ignorar ou escapar do trabalho penoso através do

afastamento em relação aos assuntos da empresa que pode ser físico ou simbólico e a resistência através da persistência, onde o empregado exige um maior envolvimento nos negócios da empresa, monitoramento das práticas, mais informação e intervenção no processo decisório de acordo com a argumentação referida no item 3.4.4.

Na realidade moçambicana, apesar das estratégias mais comuns serem de comprometimento e conformação aos desígnios do patronato, que asseguram uma relativa sobrevivência e alguma forma de previdência social, existem outras maneiras, mais ou menos sútis, que aparecem como forma de disciplinamento na relação de trabalho com o patronato, como os roubos de material, o trabalho por fora com os clientes do patrão e o uso de material diverso nos biscates. Aparece também, com relativa frequência, a fofoca como forma de ironizar as situações de vulnerabilidade, insegurança e risco, tendo em vista uma desdramatização das relações de trabalho através de mil e um recursos ao dispor dos trabalhadores.

Ficou bem patente a existência de uma **interligação muito estreita entre ordem e conflito**, como foi observado nos diferentes dilemas ou escolhas conflitantes enfrentadas pelos protagonistas nos locais de trabalho e na vida social, os reajustes nas regras e sua adaptação às práticas do meio envolvente, a conquista de espaços de relativa autonomia no ambiente de trabalho. Observou-se na vida social a mediação entre a poligamia e a monogamia, através do amantismo, a escolha entre rezar ao deus cristão ou aos antepassados, ir ao ervanário ou ao hospital adoptando-se formas alternadas de mediar ou suprir o conflito.

O contexto económico, político, social e cultural tem imposto de forma cada vez mais acentuada, situações de grande complexidade na hora de se fazerem escolhas. Torna-se imperioso um alerta aos mecanismos internos de cognição, de percepção e intuição tendentes a interpretar essa complexidade, os dilemas e paradoxos de uma forma mais aberta às diferenças e entabular as negociações possíveis.

Assim, no universo pesquisado, observa-se como se manifestam as diferentes percepções dos sujeitos e o tipo de conflitos que são enfrentados em suas vidas, diante da coexistência de tempo circular *versus* tempo linear. Igualmente se observam diferentes estratégias, motivações e relações de poder. Constatou-se que as plataformas de diálogo mais desenvolvidas foram negociações com os trabalhadores, sindicalistas e responsáveis institucionais procurando encontrar caminhos para corrigir algumas das deturpações realizadas no ACT. **Mas as relações de poder se tornaram mais assimétricas**, dadas as cedências permitidas pelo governo moçambicano e a forma como ele criou a diluição do

poder dos sindicalistas nas conversações. Durante os relatos dos sujeitos pesquisados, ficou bem claro que o esforço e a boa vontade sozinhos não foram suficientes; e **em diversos casos o diálogo fracassou** principalmente nos esforços dos sindicatos em aceitar as condições especiais dos *boers* e do patamar exigido para os salários. Em contrapartida, podem-se tirar lições desses fracassos: uma delas é a de que a persistência não resolve todos os conflitos; outra é a de que nem todos os problemas são passíveis de solução a contento entre os protagonistas envolvidos, mas podem ser administrados, veja-se os preconceitos raciais em face das diferenças culturais e ideológicas que caracterizam as atitudes dos dirigentes estrangeiros, **as discriminações feitas por empresários nacionais, bem como a subserviência perante o estrangeiro**, que parece ser denominador comum nas atitudes dos dirigentes do governo moçambicano.

5) Importa também criar núcleos de pesquisa interdisciplinar para acompanhar as tendências e perspectivas de mudança, com vista a subsidiar a definição de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento auto-sustentado relacionados com a gestão da força de trabalho, relações de trabalho, negociação de conflitos, gestão ambiental, reflexos na vida das populações de Maputo da Mozal, e outros projectos que ainda vão ser instalados num futuro próximo.

Em suma, pode-se afirmar que há um paradoxo sempre presente: por um lado, o ser humano quer viver intensamente o tempo social ou indiferenciado dentro e fora do trabalho, mas por outro lado, o trabalho flexibilizado vai aumentando o ritmo e intensidade. Isto implica a necessidade de proceder-se a múltiplas escolhas em função da variabilidade das situações do meio envolvente que vai degradando a qualidade de vida e intensificando a fadiga no trabalho.

Diante do exposto, fazem-se prementes propostas de estudos futuros a serem realizados: qualificação dos empresários nacionais nas obras do Corredor, negociações dos futuros projectos, criação e gestão do parque industrial, aproveitamento das qualificações, papel dos micro-empresários moçambicanos.

6) A autora pretende, com este trabalho, contribuir para uma maior sensibilização junto a sindicalistas, dirigentes nacionais e estrangeiros, da necessidade de planos de desenvolvimento sustentado da economia do país, com uma abordagem antropocêntrica, com foco no homem moçambicano e na responsabilidade social pelo ser humano e pelo uso dos recursos ambientais. Parte da *premissa* de necessidade de melhoria dos níveis de vida da população moçambicana, a redução das desigualdades sociais, a distribuição de renda mais equitativa, redução da pobreza e o respeito pelo seu imaginário, sua identidade e auto-estima. Isto exige a *combinação de estratégias de desenvolvimento* cujo foco incida sobre a

disponibilidade de soluções que satisfaçam as necessidades da população moçambicana como um todo, tendo *como referência a qualidade de vida* e por perspectiva *a contribuição para o desenvolvimento sustentável do país*. Só assim se fará frente a uma real necessidade de edificação de projectos económicos que atendam ao *desenvolvimento humano*, no respeito *aos valores, às crenças*, aos espaços de trabalho e de vida. Neste quadro, é de capital importância *uma reinterpretação do passado tradicional, em face das novas influências trazidas pelas outras culturas*. Elas poderão gerar novos espaços de autonomia, aliados ao prazer, alegria e esperança num *tempo* futuro a ser edificado a partir do *tempo* vivido, num presente em transformação.

Podem aplicar-se *ipsis verbis* às relações verificadas nas organizações, as perspicazes observações que Burbules & Rice (1993) proferiram quando se debruçaram sobre as relações entre os seres humanos em geral em que afirmam que nas relações entre seres humanos continuará sempre a existir um determinado nível de mistério e perplexidade que continuará a acompanhar todos os esforços de compreensão humana e por isso a ambiguidade sempre presente nas relações verificadas nas organizações.

7) Quanto ao desencanto e frustração sentido pelos protagonistas inquiridos, em resultado das consequências trazidas pelo Projecto do Corredor de Desenvolvimento de Maputo, evocamos a belíssima contribuição de Nilson José Machado (2000, p. 36-37):

Continuamente, os projectos nos alimentam, nos impulsionam para a frente, nos mantêm vivos. Sonhos, ilusões, utopias constituem inspirações para projectos, contribuindo para uma articulação profunda entre aspirações individuais e colectivas. Os totalitarismos de todas as cores e matizes simplificam exageradamente o ser humano, buscando controlar sonhos e ilusões, eliminando utopias e limitando os projectos individuais e classificações demasiadamente estreitas. Por outro lado, no universo económico, um excesso de planificação pode contribuir para uma atrofia dos projectos individuais, para um aprisionamento das ilusões, um estreitamento no espectro de valores, que se não reduzem ao valor económico, não se afastam muito do mesmo.

Finalmente pode-se continuar atento aos indícios presentes, na nossa sociedade que apesar da modernização intentada pela globalização económica do planeta, a busca de autonomia e identidade tem estado sempre presente, contra a invasão de padrões de consumo e imagens virtuais alienígenas, feitas em nome dum progresso tecnológico que pouco tem trazido aos povos dos países periféricos. Assim podemos concluir que a flexibilidade e a continuidade de vivência do tempo de trabalho indiferenciado, é também no fundo uma batalha de pessoas e grupos em busca de afirmação de sua identidade em frente a realidades crescentemente afectadas por valores, interesses completamente destituídos de significação

para os seus destinatários.

Por isso, pode-se afirmar em decorrência do que foi possível compreender pela observação directa, da constatação da **inexistência dum tempo de trabalho linear *versus* circular**, mas sim reconhecer **a existência de um tempo intermediário**, fruto da existência de construções sociais do tempo de trabalho que são constantemente recriadas e negociadas entre os protagonistas das relações de trabalho durante o processo de trabalho. Atender que nos espaços de trabalho estão sempre presentes o **poder do conhecimento**, a conquista de **espaços de autonomia**, a **defesa da identidade** e acima de tudo a **necessidade de indiferenciar o tempo** de acordo **com os valores, crenças**, interesses e metas dos grupos presentes.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASPECTOS INTERCULTURAIS NAS ORGANIZAÇÕES, palestra proferida pelo Professor Jean François Chanlat no PPGA/ UFRGS em 9 de Dezembro de 1999.
- A *REINTEGRAÇÃO ECONÔMICO-SOCIAL : política e ações para a reintegração da pequena empresa*. Maputo: Centro de conferências da TDM. 8 a 9 de Fevereiro 1996, MT/ INEFP.
- ABRAHAMSSON, Hans & NILSSON, Anders. *Ordem mundial futura e governação nacional em Moçambique*. Gothenburg: Department of Peace and Development Research of Gothenburg University; Maputo: Centro de Estudos Estratégicos e Internacionais do Instituto Superior de Relações Internacionais de Moçambique, 1995.
- _____ *"The Washington Consensus" e Moçambique: a importância de questionar o modo de pensar ocidental sobre o processo de desenvolvimento no continente africano*. Gothenburg: Department of Peace and Development Research of Gothenburg University, Padrigu Papers, 1996.
- ADORNO, T & HORKHEIMER, M. *A dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1986
- AKTOUF, Omar. *A Administração entre a Tradição e a Renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA, Alexandra Ozório de. Teóloga receita poligamia contra divórcio. Folha de São Paulo 24 de Janeiro de 1999, 1º caderno.
- ANTUNES, Ricardo. *Os Sentidos do Trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- APPIAH, Anthony. *A Casa de Meu Pai*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- ARGIRYS, Crys. *Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: USAID, 1968.
- ARAÚJO SANTOS, Francisco. *O pensamento mágico frente à religião, à ciência e à filosofia*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 30 p. 1997 mimeo.
- ARRIGHI, Giovanni. *O Longo Século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora UNESP, 1996.
- ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA: LEI DO TRABALHO, 20 de Julho de 1998, Maputo: BIP, 1999.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda *Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.36, n.4, p.6-19 Out./ Nov./Dez. 1996
- BARNARD, Chester. *As funções do Executivo*. São Paulo, Atlas, 1971

- BASIL, D.E. & COOK, C.W. *O empresário diante das transformações: sociais, econômicas e tecnológicas* (Tr. br.). São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- BECKER, Howard S. *Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Editora HUCITEC, 1994.
- BECKER, Howard S. *Uma Teoria de Ação Coletiva*. Rio de Janeiro: Zahar editora, 1977.
- BELLONCLE, Guy. *La Question Éducative en Afrique Noire*. Paris: Éditions Karthala, 1984.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: a administração do sentido*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo v.34, n.3, p.102-114, Mai./Jun.1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Recursos Humanos: a administração do sentido*. RAE, São Paulo, v.26, p.68-73, Abril/ Junho 1991.
- BERGER, Peter L. & LUCKMAN Thomas. *The Social Construction of Reality*. Harmondsworth, London, Penguin Books, 1976.
- BERGER, Peter L. *Rumor de Anjos: a sociedade moderna e a redescoberta do sobrenatural*. 2ª ed revista, Petrópolis, Vozes, 1997.
- BERTALANFFY, L. Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BID MICRO 2001: *Expandiendo las oportunidades económicas através del desarrollo empresarial* - lineamentos del programa para consulta con los socios del Banco Interamericano de Desenvolvimento, Novembro, 1995.
- BLUNT Peter & JONES, Merrick L. *Managing Organizations in Africa*. New York, de Gruyter, 1992.
- BOITEAU, Pierre. (s/d). "De la pluralité des modes de connaissance". **La Pensée**, n. 220
- BOLÉO, Oliveira. *Monografia de Moçambique*. Lisboa, Agência Geral do Ultramar, 1971.
- BONJEAN, C.(org.) *The Idea of Culture in Social Sciences*. Cambridge,, Cambridge University Press, 1973.
- BOURDIEU, Pierre. *Language and Symbolic Power*. London: Polity Press, 1991
- BOURDIEU, Pierre. *Les Modes de Domination. Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 2,3, June p.122-132, 1976.
- BOURDIEU, Pierre. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 1989
- BUENO, Eduardo. *A viagem do descobrimento*. São Paulo: Ed. Objetiva, 1997, p.73
- BURAWOY, M. *The politics of production*. London: Verso, 1985.
- BURBULES, Nicholas C. & RICE, Suzanne. Diálogo entre as diferenças: continuando a conversação. In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). *Teoria Educacional Crítica em Tempos Pós-Modernos*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993, p.173-204.

- BURGUIÉRE, André. A antropologia Histórica. In: LE GOFF, Jacques et ali. *A Nova História*. Coimbra: Almedina, 1990, p. 37-61.
- BURREL, G.& MORGAN, G. Sociological paradigms and organisational analysis. London: Heinemann, 1989.
- CAHEN, Michel. Le Mozambique: une nation africaine de langue officielle portugaise? Revue Canadienne des Études Africaines, Toronto, v. 24, n. 3, 1990.
- CALVET, Louis-Jean. La Tradition Orale. Paris. P.U.F., 1984.
- CÂNDIDO, João Kandyane. Línguas maternas: como estão de saúde? Notícias. Maputo, 01/01/1990.
- CARPENTER, Edmund. Oh, What a Blow that Phantom Gave me! Toronto: Bantam Books, 1972.
- CARPENTER, Eskimo Realities. Nova York, Holt, Rinehart & Winston, 1973.
- CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno. *Moçambique Perspectivas Económicas*. Universidade Eduardo Mondlane, Fundação Friedrich Ebert, Maputo, 1994
- CASTRO, Nadya Araujo Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In: MACHADO, Lucília Regina de Sousa et ali Trabalho e Educação. São Paulo: Papiros, 1992
- CAVEDON, Neusa Rolita. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: *23º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO 23, Foz de Iguaçu, 19 a 22 de Setembro, 1999. Anais da ENANPAD*.
- CHABAL, Patrick. Vozes Moçambicanas: literatura e nacionalidade. Lisboa: Vega, 1994.
- CHANLAT, Jean François. O ser humano um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, Jean François. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. São Paulo, Atlas, 1996
- CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996, v.1, 2.
- CHATWIN, Bruce. In Patagonia. Pinguin Books, 1988
- CHAUÍ, Marilena. *Cultura e Democracia*. 5ª ed. São Paulo, Cortez, 1989.
- CHAVUNDUKA, G. L.. *Estudo e promoção de sistemas cognitivos autóctones e gestão sustentável de recursos naturais na África*. Kwazulu-Natal, África do Sul, 24 de abril. 1995 (Discurso).
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 3. ed., 1995, ed. compacta.
- CHIZIANE, Paulina. Escrevo estas coisas e fico arrepiada - uma escritora de Moçambique que enfrentou e enfrenta várias guerras. Lisboa: Jornal Expresso, 4/12/1999.

- CHIZIANE, Paulina. *Ventos do Apocalipse*. Lisboa: Caminho, 1999.
- CLASSEN, C. *Worlds of Sense: exploring the senses in history and across the cultures*. Londres e Nova York, Routledge, 1993.
- CLEGG, S.R. *Frameworks of power*. London: Sage, 1989.
- CLEGG, S. R. *Modern Organisations*. London: Sage, 1990.
- CLEGG, Stewart. HARDY, Cynthia. NORD, W. (Org) *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage Publications, 1996.
- CLEGG, S. R. Poder e linguagem nas organizações. In: CHANLAT, Jean François. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- COELHO, Teixeira. *Dicionário Crítico de Política Cultural*. São Paulo: Editora Iluminuras, 1997.
- COLLINSON, David. *Managing the Shopfloor: subjectivity, masculinity, and workplace culture*, Berlin: Walter de Gruyter, 1992.
- COLLINSON, David. Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the work place. In: JERMIER, J.; KNIGHTS, D; NORTH, W. (edited). *Resistance and Power in Organizations*. London, Routledge, 1994.
- COLLINS & PORRAS. *Feitas para Durar - Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 3. ed., Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COMAROFF, Jean & John. *Of Revelation and Revolution: Christianity, Colonialism and Consciousness in South Africa*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, v.1.
- CONATO, Dário et alii . *Microempresas e Desenvolvimento*. In: MICROENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES. Intermediate Tecnology Publications, 1989, p.57-74.
- CONNOR, Steven. *Cultura Pós-Moderna: introdução às teorias do contemporâneo*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.
- COQUERY-VIDROVITCH, Catherine. L'Anthropologie, ou la mort du phénix?. *Le Débat*, Paris: Gallimard, n. 90, p.114-128, mai-agost 1996.
- CORADI, C. D. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo Avesso*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Revan, 1994.
- CORTESÃO, Luiza & STOER, Steve. Comunicação – Escola – Família: qual o papel da oralidade e da escrita?. *Educação, Sociedade & Cultura*, Porto: Afrontamento, n. 8, 1997.
- COUTO, Mia. *Terra Sonâmbula*. Lisboa , Editorial Caminho, 1992.
- COUTO, Mia. *Cronicando*. Maputo, Edições Notícias, 1988.

- COUTO, Mia. O perigo existe. Jornal de Letras, Artes e Idéias. Lisboa, 27/07/1993.
 _____ Escrita desarrumada. In: Folha de São Paulo, Caderno Mais p.5, 23/08/1998.
- CRAVEIRINHA, José. Karingana ua Karingana. Lisboa, Edições 70, 1982.
- CROSSETE, Barbara. Multiculturalismo impõe desafio aos Estados Unidos. Tempo. Belo Horizonte, 14de Março, 1999.
- CROZIER, M. O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.
- CUÉLLAR, Javier Pérez de (org.) Nossa Diversidade Criadora. Campinas: Papirus, Brasília: Unesco, 1997.
- DaMATTA, Roberto. Relativizando: uma introdução à Antropologia Social. Petrópolis: Vozes, 1984.
- DaMATTA, Roberto. A terceira margem do rio. O Correio da Unesco, Rio de Janeiro n. 9/10, p.43-47, 1993.
- DARNTON, Robert. O grande massacre dos gatos e outros episódios da história cultural francesa. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- DARWIN, Charles. Autobiography. Londres, Ed. N. Barlow, 1958.
- DAVIES, Natalie Zemon. Le Retour de Martin Guerre. Paris, Laffont, 1982.
- DEJOURS, Christophe. Prescription transgression et souffrance dans le travail. GIRIN, Jacques & GROSSEAN, Michèle. Les transgression des règles au travail. Paris: L'Armattan, 1996.
- DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. Volume 1, 2, São Paulo: Atlas, 1996.
- DE MASI, Domenico. O Futuro do Trabalho- Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DE MASI, Domenico (organização). A Emoção e a Regra- os Grupos Criativos na Europa de 1850 a 1950. 3. ed., Rio de Janeiro: José Olympio, 1999
- DELSOL, Chantal. Démocraties désorientées. Études, p.169-175, set. 1997.
- DENNY, Peter. O pensamento racional na cultura oral e a descontextualização da cultura escrita. In: OLSON, H. & TORRANCE, Nancy. Cultura Escrita e Oralidade. São Paulo: Ática, 1995.

- DIAGNE, M. Civilisations de l'oralité et dramatisation dell'idée. In: *ANNALES de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Dakar*, Dakar, n. 2, p. 7-31, 1981.
- DIAS, Máximo. O rei vai nu. *Notícias*. Maputo, 23/11/1994.
- DIENG, Amady Aly. *Contribution a l'étude des problèmes philosophiques en Afrique Noire*. Paris, Nubia. ERNY, Pierre. (1972). *L'enfant et son milieu en Afrique Noire: essais sur l'éducation traditionnelle*. Paris, Payot, 1983.
- DODIER, Nicolas. Ce que provoquent les infrations. In: GIRIN, Jacques & GROSSEAN, Michèle. Les Transgression des Règles au Travail. Paris: L'Armattan, 1996.
- DONALDSON, L. The Normal Science o Structural Contingency Theory. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.) *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage, 1996.
- DTIP (Departamento do Trabalho Ideológico). *Documentos da II Conferência Nacional do Trabalho Ideológico*. Beira, 10/06/78, p.110, mimeo.
- DUMONT, Louis. *O individualismo: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna*. Rio de Janeiro: Rocco, 1985.
- DURKHEIM, Émile Objetividade e identidade na análise da vida social in: FORACCHI, Marialice M. & MARTINS, José de Sousa. *Sociologia e sociedade*, Rio de Janeiro: LTC, 1977.
- DURKHEIM, Émile. *Lições de Sociologia*. São Paulo: Edusp-TAQ, 1983.
- EBOUSSI- BOULANGA, F. *La Crise du Montu -Authenticité Africaine et Philosophie*, Paris, 1977.
- ELBOW, Peter. *Embracing Contraries: explorations in learning and teaching*. Nova York: Oxford University Press, 1986, cap. 12.
- ELIADE, Mircea. *Le Mythe de L'éternel Retour*. Paris: Gallimard, 1969.
- ÉLIAS, Norbert. *Qu'est-ce que la Sociologie?* Paris: Pandora, 1981.
- ÉLIAS, Norbert. *La Société des Individus*. Paris: Fayard, 1991.
- ÉLIAS, Norbert. *Engagement et Distanciation. Contributions à la sociologie de la connaissance*. Paris: Fayard, 1993.
- ÉLIAS, Norbert. *Sobre o Tempo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- ELSTER, John. Autorealização no Trabalho e na Política: a concepção marxista de boa vida. *LUANOVA*, n.25, 1992.
- ENGUIITA, Mariano F. A Face Oculta da Escola-educação e trabalho no capitalismo Porto

- Alegre: Artes Médicas, 1989.
- ERGERO, Bertil. A Dream Undone-the political economy of democracy 1975-1984. Upsala: *Scandinavian Institute of African Studies*, 1987.
- ERNY, Pierre. *L'enfan et son milieu en Afrique Noire: essais sur l'éducation traditionnelle*. Paris: Payot, 1972.
- ESCOBAR, Arturo. Antropologie et développement. *Revue internationale des Sciences Sociales*, n. 154. UNESCO/érès, P.339-359, 1997.
- ETZIONE, Amitai. *Organizações Modernas*. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984
- EVANS-PRITCHARD, E. E. *Antropologia social*. Lisboa: Editora 70, 1978.
- FAÏTA, Daniel & DUC, Marcelle. *Savoir-faire d'encadrement et prescription floue*.
- GIRIN, Jacques & GROSGEAN, Michèle. Les Transgression des Règles au Travail. Paris: L'Armattan, 1996.
- FEATHERSTONE, Mike. *O Desmanche da Cultura: globalização, pós-modernismo e identidade*. São Paulo: Studio Nobel/SESC, 1997.
- FELDMAN, Carol. Metalinguagem oral. In: OLSON, David R. & TORRANCE, Nancy. *Cultura Escrita e Oralidade*. São Paulo: Ática, 1995, p. 55-74.
- FELICIANO, José Fialho. Prefácio. In: JUNOD, Henri A. *Usos e costumes dos Bantu* (Tomo1: Vida Social). Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique 1996, (Documentos 3), p.15-20.
- FELICIANO, José Fialho. Comércio e Acumulação nas sociedades moçambicanas. In: Actas do Seminário Moçambique: Navegações Comércio e Técnicas. Maputo: *Comissão Nacional para as Comemorações dos Descobrimentos Portugueses*, 25-28 Nov., 1996.
- FELICIANO, José Fialho. *Antropologia Económica dos Thonga do Sul de Moçambique*. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique, 1998, (Estudos 12).
- FERREIRA, A. Rita. O Movimento Migratório de Trabalhadores. Lisboa: *Estudos Ciência Política e Social* n. 67, 1963.
- FERRO, Marc *História das Colonizações: da conquista às independências (séculos XIII a XX)* São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- FINKIELKRAUT, Alain. A Humanidade Perdida: ensaio sobre o século XX. São Paulo: Ática, 1998.
- FINNEGAN, Ruth. *Literacy and Orality. Studies in the technology of communication*. Oxford: Blackwel, 1988.
- FINNEGAN, Ruth. Oral Literature in Africa. Nairobi: Oxford University Press, 1977.
- FIRMINO, Gregório. Na reconstrução do país às línguas nacionais cabe importante papel.

Domingo, Maputo, 14/05/1989, p.16.

- FISHER, Gustave-Nicolas. Espaço Identidade e Organização. In: CHANLAT, Jean François. O Indivíduo na Organização, 2ª ed. São Paulo: Atlas, p.82-102, 1994.
- FISHER, Rosa Maria. Pondo os pingos nos is: Sobre as relações de trabalho e políticas de Administração de Recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17 Salvador-Bahia: Recursos Humanos, 27 a 29 de Set., ANAIS/ENANPAD, 1993.
- FLEURY, Afonso & HUMPHREY, John. Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil. São Paulo: Estudo elaborado para o IPEA - Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas., 1992.
- FLEURY, Afonso Carlos C. & VARGAS, Nilton. Aspectos Conceituais. In: FLEURY, Afonso Carlos C.& VARGAS, Nilton (Coor.). Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983
- FLEURY, *et alii* Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional in: MOTTA F.P. & CALDAS, M. (org) Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997
- FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. Aprendizagem e Inovação Organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Maria Tereza L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. Revista de Administração de Empresas. Mar/abr, 1993.
- FOLLETT, Mary Parker. Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. In: GRAHAM Pauline (Org.). tradução: de Eliana hiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1997.
- FORD, Henri. My Life and Work. New York, 1923.
- FORQUIN, Jean-Claude. Escola e Cultura: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- FOUCAULT, Michel. As Palavras e as Coisas (4. ed.). São Paulo: Martins Fontes, 1987.
- FRAGO, Antonio Viñao. Alfabetização na Sociedade e na História: vozes, palavras e textos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- FRAGO, Antonio Viñao. Historia de la educacion e historia cultural: posibilidades, problemas, cuestiones. Revista Brasileira de Educação, n.0, Set/Out/Nov/Dez, 1995.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

- FREITAS, Maria Ester. *Identidade, Subjetividade e Imaginação*. São Paulo: FGV, 1999.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FRELIMO. *Relatório ao IV Congresso*. Maputo, Imprensa Nacional, 1983.
- FREUD, Sigmund. *Introduction à la Psychanalyse*, Paris, Payot, 1989, p. 17.
- FROM, Eric. *O Medo à Liberdade*. 14. ed., Rio de Janeiro, Guanabara, 1983.
- FUENTES, Carlos. *La Socialización de la Política desde Abajo*. Nicarágua, 12 de Novembro, 1990.
- GADREY, J.N. La notion de flexibilité. In: *La Gestion des Recourses Humaines dans les Services et le Commerce*, Paris: L'Armattan, 1991, p.9-33.
- GARVIN, David A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GASPARINI, Giovani. Tempo de trabalho no Ocidente in: CHANLAT, Jean François. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, 1996.
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978
- GEOFFRAY, Christian. *Travail et Symbol dans la societe des MAKHUA*. Paris: École des Autes Etudes en Sciences Sociales, Paris , 1987,(Thèse de doctorat).
- GENRO, Tarso. Entre a solidão e a solidariedade. *Folha de São Paulo*, 14/04/1996, Caderno Mais, p. 3.
- GERKEN, Carlos Henrique. *A equação oralidade e escrita: uma leitura do modelo de W. J. ONG*. Trabalho apresentado na XX Reunião Nacional da ANPED. Caxambu: 1997 (1-17), mimeo.
- GIANETTI, Eduardo. *Auto-Engano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- GIDDENS, Anthony. Living in a pos-traditional society. In: LASH, Scott (org). *Reflexive Modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press, 1994.
- GILMAN, Sander. *Goethe's Touch: touching, seeing and sexuality*. Tulane: Graduate School of Tulane University, 1988.
- GINSBURG, Mark. *Contradictions in Teacher Education and Society: a critical analysis*. Philadelphia: The Falmer Press, 1988.
- GINZBURG, Carlo. *O queijo e os vermes*. 4. ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1989
- GIRIN, Jacques & GROSGEAN, Michèle. *Les Transgression des Règles au Travail*. Paris: L'Armattan, 1996.
- GIROUX, Henry. *Teoria Crítica e Resistência em Educação*. Petrópolis: Vozes, 1986.

- GÓMEZ, Miguel Buendia. *A Educação Moçambicana: a história de um processo (1962-1984)*. São Paulo: FAE/USP, 1993, (Tese de Doutorado), *mímeo*.
- GONÇALVES, Perpétua. Situação linguística em Moçambique: opções de escrita. *Tempo*, Maputo, 09/04/1989, p. 46-49.
- GOODY, Jack & WATT, Ian. *Perspectives on literacy*. Southern Illinois: University Press, 1988.
- GOY, Joseph. Oral (História) In: LE GOFF, Jacques, CHARTIER, Roger & REVEL, Jacques. *A Nova História*, Coimbra: Almedina, 1990.
- GOVERNO DE MOÇAMBIQUE- Conselho de Ministros:
Decreto nº62/99 de 21 de Setembro, Maputo, 1999.
- GRAFF, Harvey J. O mito do alfabetismo. *Teoria e Educação*, n. 2, p.30-64, Porto Alegre, 1990.
- GRAFF, Harvey J. *Os Labirintos da Alfabetização: reflexões sobre o passado e o presente da alfabetização*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GRANDE ENCICLOPÉDIA LARROUSSE CULTURAL, Editora Nova Cultural, 1998.
- GRIMES, Barbara F. (ed.). Mozambique. In: *Ethnologue* (13^a ed.). London: Summer Institute of Linguistics, 1996.
- GUHA, R. *Elementary Aspects of Peasant Insurgency*. Delhi: Oxford University Press, 1983.
- GURVITCH, Georges. *La Multiplicité des Temps Sociaux*. Paris: CDU,1958.
- HABERMAS, Jurgen. Técnica e ciência enquanto ideologia. In: BENJAMIN, W., HORKHEIMER, M., ADORNO, T. & HABERMAS, J. *Textos escolhidos*, v.48, p.303-333, 1975.
- HAGAN, George P. Communication présentée à la reunion d'experts organisée par l'Unesco. In: *L'affirmation de l'identité culturelle e la formation de la conscience national dans l'Afrique contemporaine*. Paris, UNESCO, 1986, p. 74-95.
- HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990.
- HALLIDAY, M. A K. Language and the Order of Nature. In: HALLIDAY, M. A K. & MARTIN, J. R. *Writing Science: Literacy and Discursive Power*. Londres: The Falmer Press, 1993, p. 106-123.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Campus, 1995.
- HAMMEL, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia*. São Paulo: Campos, 1993.
- HAMMOND, R.J. *Portugal and Africa 1815-1910: a Study in Uneconomic Imperialism*. Stanford: Stanford University Press, 1966.

- HANDY, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- HARDING, Stephen D. e KIKSPOORS, Frans J. *Les nouvelles valeurs du travail: dans la théorie et la pratique*. Revue Internationale des Sciences Sociales, UNESCO, n.145, Septembre,1995.
- HASSARD, John. Pour un paradigme ethnographique du temps du travail .in: CHANLAT, Jean François (coor.) *O Indivíduo na Organização- dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 3. ed.,1996, v.1.
- HAVELOCK, Eric. *A Revolução da Escrita na Grécia e suas Consequências Culturais*. São Paulo: Editora da UNESP, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- HEATH, L. R. *The Concepts of time*. Chicago: University of Chicago Press, 1956.
- HEDGES, David et alii *História de Moçambique- Moçambique no Auge do Colonialismo, 1930-1961*. Maputo: Departamento de História- Faculdade de Letras, Universidade Eduardo Mondlane, 1993, v.3.
- HERMELE, Keneth *Land struggles and social differentiation in Southern Mozambique- a case study of Chókuè, Limpopo 1950-1987*. Upsala: Scandinavian Institute of African Studies, 1988, p.50 (Research n.82).
- HOFSTEDE, Geert *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw- Hill,1997.
- HOFSTEDE, Geert *Motivation Leadership and Organization: do American Theories Apply Abroad?*. New York: Organizational dynamics, summer , 1980, p.42-63.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequence Internacional Differences*. In Worked-related Values. Beverly Hills:Sage, 1980.
- HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. USA: *Administrative Science Quartely*, v. 2, n.2, p.324, 1971.
- ILO *General Conditions to stimulate job creation in small and medium sized enterprises*, 1995.
- INSTITUO NACIONAL DE ESTATÍSTICA: *II Recenseamento Geral da População e Habitação 1997- resultados definitivos*. Maputo, Agosto de 1999.
- INIESTA, Ferrán. *El Planeta Negro- Aproximación Histórica a las Culturas Africanas*. Madrid: Los libros de la catarata, 1992.
- IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil*. São Paulo, maio, 1992.

- ISAACMAN, A. F. *The tradition of resistance in Mozambique: anti-colonial activity in the Zambezi Valley 1850-1921*. Berkeley, University of California Press, 1976.
- JUNOD, Henri Usos e Costumes dos BANTU. Maputo: Arquivo histórico de Moçambique, 1996, v.1 e 2.
- KAMDEM, Emmanuel. *Tempo e trabalho na África in: CHANLAT, Jean François. O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, v.3, p.128-147, 1996.
- KATUPHA, Mateus. Angolanização de cultura ou aculturação de Angola?(Comunicação ao I Simpósio Internacional sobre a Cultura Angolana). Domingo, Maputo, 13/08/1989.
- KATUPHA, Mateus. Um doutoramento sobre as línguas bantu. Domingo, Maputo. 30/06/1991.
- KHOSA, Ungulani Ba-Kha. Ualalapi. Lisboa: Editorial Caminho, 1991.
- KONDO, D. Crafting Selves: power and discourse and identity in a Japanese factory. Chicago: University press, 1990.
- KOVÁCS, Ilona. Do mito aos riscos de globalização econômica elementos para um debate. In: APSIOT (VII Encontro Nacional) Formação, Trabalho e Tecnologia: para uma nova cultura organizacional, Celta, Oeiras, 1998.
- KURZ, Robert. O Colapso da Modernização. Da Derrocada do Socialismo de Caserna à Crise da Economia Mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- LAHIRE, Bernard. Formes sociales et structures objectives: une façon de dépasser l'opposition objetivisme/subjectivisme. *L'Homme et la société*, v.1, p.103-117, 1992.
- LAWRENCE ,P. & LORSCH, J.W. As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEITE, Fábio. *Valores Civilizatórios em sociedades negro-africanas*. África: Revista do Centro de Estudos Africanos. São Paulo: USP, v.18 e 15, p.103-118, 1995/1996.
- LOPES, José de Sousa Miguel. Formação de professores primários e identidade nacional em Moçambique. Belo Horizonte, dissertação de mestrado, 1995, 331 pgs.
- LOPES, José de Sousa Miguel. Cultura Acústica e Letramento: em busca dos fundamentos antropológicos para uma educação intercultural. São Paulo: PUC, Projeto de doutorado, mimeo, 1998, 152 pgs.
- LOPES, Maria Antónia R. da Fonseca . A visão dicotômica de modernização-mudanças tecnológicas na indústria de extração mineral. Belo Horizonte: FACE-UFMG, Dissertação de mestrado 1992, 113 pgs

- LOPES, Maria Antónia R. F. Modernização X Modernidade- nas empresas mineradoras, artigo síntese da tese de Mestrado: BALAS Conference University of Texas, South Padre Island, Texas 1-4 Abril, 1998a.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. Liderança empresarial em Moçambique: os dirigentes face aos novos desafios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. Rio das Pedras- Rio de Janeiro, 21-24 de Set., 1997.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca . The rituals, The symbolism from the ethnic imaginary are emerging in the moçambican leadership. 16th STANDING CONFERENCE ON ORGANISATIONAL SYMBOLISM-ORGANISATIONS AND SYMBOLS OF COMPETITION- July 2nd-5th, Guarujá, Brasil, 1998b.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. Os estudos de cultura organizacional como parte integrante da dinâmica cultural em Moçambique e Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22. Foz de Iguaçu, 19 a 22 de Set.1998c, Anais da ENANPAD.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. Transferência tecnológica X Tecnologias alternativas. in: II Simpósio Internacional de Informática de 3-5 e Junho de 1996, Maputo: CIUEM- Centro de Informática da Universidade Eduardo Mondlane, p.231-237,1996.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. The Conquered Freedoms: The Roads Of The Identity Plows Ethical. Taking Liberties. 17th STANDING CONFERENCE ON ORGANISATIONAL SYMBOLISM 7-10 July 1999 Edinburgh: Napier University, 1999a.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. O tempo de trabalho em Moçambique à luz das suas tradições culturais e religiosas, face à flexibilidade e às mudanças tecnológicas. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. Foz de Iguaçu, 19 a 22 de Set. 1999b, Anais da ENANPAD.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. La gestion en Mozambique y las mudanzas enfrentadas en las sucesivas transiciones del desarrollo económico. 1st Iberoamerican Academy of Management: Madri, Spain 1999c.
- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. Valores e Crenças do Imaginário Étnico do Trabalhador, no Tempo de Trabalho Indiferenciado e Estratégias de Resistência. Recife: Universidade Federal de Pernambuco- Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 24 a 27 de Out., 2000, (XI ciclo de estudos sobre o imaginário).

- LOPES, Maria Antónia R. Fonseca. *A interdisciplinaridade no estudo do tempo circular e estratégias de resistência em Moçambique*. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA ALADAA: PODER, CULTURA E TECNOLOGIA ÁFRICA E ÁSIA FACE À GLOBALIZAÇÃO, X, Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 26 a 29 de Out., 2000.
- LUDKE, Menga e ANDRE, Marli E. D. *A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU, 1986.
- M'BOKOLO, Elikia. *Afrique noire Histoire et civilizations. XIX^e - XX^e, siècles. Paris: HATIER, 1992, tome 1.*
- M' BOKOLO, Eliquia (org) *Afrique Noire Histoire et Civilizations. XIX^e - XX^e siècles. Paris: Hatier-Aupelf, 1992, tome2.*
- MACHADO, Nilson José. *Educação, Projetos e Valores*. São Paulo: Escrituras, 2000.
- MACHEL, Samora. *Façamos do País linteiro uma Escola onde Todos Aprendemos e Todos Ensinamos: discurso de abertura da Campanha Nacional de Alfabetização*, Maputo, 1978, mimeo.
- MAERQUARDT, Michael. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. North Carolina: The University of North Carolina Press, 1962.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia*. São Paulo: Abril Cultural, 1976.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *The dynamics of culture change- an inquiry into race relations in Africa*. London: Yale University Press, 1947.
- MARCH, J. e SIMON, H. *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1963.
- MARSHALL, Catherine & ROSSMAN, Gretchen. *Designing Qualitative Research*. 3rd edition, London: Sage Publications, 1999.
- MARTIN, Johan & FROST, Peter. *The organizational Culture war Games: a struggle for intellectual dominance in: Handbook of Organizations*. London: Sage, 1996.
- MAYO, E. *The Human Problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan, 1933

- MAZULA, Brazão. *Educação, Cultura e Ideologia em Moçambique (1975-1985): em busca de fundamentos filosófico-antropológico*. São Paulo: FAE/USP, 1993, (Tese de Doutorado), mimeo.
- MELUCCI, Alberto. Juventude, tempo e movimentos sociais. *Revista Brasileira de Educação*, n. 5-6, p.5-14, 1997.
- MEMMI, Albert. La patrie littéraire du colonisé. *Le Monde Diplomatique*. Paris, Set/1996, p. 12.
- MERTON, R.K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (org. e trad.). *Sociologia da Burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MERLEAU-PONTY, M. *La Prose du Monde*. Paris: Gallimard, 1992.
- MERRIL, H. F. *Classics Management*. New York: AMA, 1960.
- MESQUITA, Zilá. Espaço, território e lugar: estas palavras ciganas. In: *EDUCAÇÃO, SUBJETIVIDADE E PODER*, Porto Alegre: Núcleo de Estudos sobre Subjetividade, Poder e Educação, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional-UFRGS; Editora UNIJUÍ, 1998, n.5, p. 64-75.
- MICRO 2001: Expandingo las oportunidades economicas
atraves del desarrollo empresarial - lineamentos del programa
para consulta con los socios del BID, Noviembre, 1995.
- MILLÁS, Juan José. *El País*. 2 de março de 1990.
- MINED Ministério da Educação. *Relatório da Delegação do Ministério da Educação da República Popular de Moçambique à Reunião Técnica de Balanço do MINED AF-V*. BREDÁ, Dacar, 6 a 11 de Maio de 1985, mimeo.
- MINTZBERG, H. Structure in five: designing effective organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MIRANDA, Wander Melo. Imagens de memória, imagens de nação. *Scripta*. v. 1, n. 1. Belo Horizonte: PUC-MG, v.1, n.1, p.125-139, 1997.
- MITCHELL, T. Everyday methaphors of Power. *Theory and Society*, v.19, n.5, p. 545-578, 1990.
- MONDLANE, Eduardo. *Lutar por Moçambique*. Lisboa: Sá da Costa, 1975.
- MONTERO, Paula. Diversidade cultural: inclusão, exclusão e sincretismo. In: DAYRELL, Juarez (org.). *Múltiplos olhares sobre educação e cultura*. Belo Horizonte: UFMG, 1996, p. 39-61.
- MORAIS, Regis de. *Cultura Brasileira e Educação*. Campinas: Papirus, 1989
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- MOTTA, Fernando C.P. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. SP: Pioneira, 1986.
- MOTTA, Paulo R. *Gestão Contemporânea- A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOURÃO, Fernando A. A. Múltiplas faces da identidade africana. *África*, São Paulo: FFLCH/USP, n. 18-19 (I), p.5-21), 1993/1994.
- MUNZ, Peter. A Evolução Das Culturas. *Revista Teoria e Sociedade*, UFMG, n.1, p.74-86, 1997
- NAVA, Pedro. *O balão cativo*. Rio de Janeiro, José Olympio, p. 365, 1974.
- NEGRÃO, José. *Bichos a sustentar pessoas*. Trabalho Apresentado no Seminário Nacional sobre participação das comunidades na gestão dos recursos naturais, realizado em 1998.
- NEVES, Magda de Almeida *Mudanças tecnológicas e organizacionais e os impactos sobre o trabalho e qualificação profissional*. In: MACHADO, Lucília Regina de Sousa et alii. *Trabalho e Educação*. São Paulo: Papiros, 1992.
- NEWITT, Malyn. *História de Moçambique*. Mira-Sintra, Publicações Europa-América, 1995.
- NOTÍCIAS. *Índice de Analfabetismo Poderá vir a Aumentar*. Maputo, 17/02/1992.
- NOWAK. Maria. The role of microenterprises in rural industrialization in Africa. In: *Microenterprises in Developing Countries*. Intermediate Tecnology Publications, 1989 p.57-74.
- ORTSMAN, Oscar. *Mudar o Trabalho-* as experiências, os métodos, as condições de experimentação social. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1978.
- OLIVEIRA, Mauro Ramalho de. Teoria de Organizações. In: CASAS, Alexandre de las. *Novos Rumos da Administração*. Petrópolis, Vozes, 1999
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: Editora UNESP, 1998.
- OLSON, David R. *O mundo no papel: as implicações conceituais e cognitivas da leitura e da escrita*. São Paulo: Ática, 1997.
- ONG.....*Oralidade e Cultura Escrita*. Campinas: Papyrus, 1998.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e Cultura*. São Paulo, Brasiliense, 1994.
- ORTIZ, Renato. *Cultura e Modernidade: a França do século XIX*. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- PATRAQUIM, Luís Carlos. Como se fosse um prefácio. In: COUTO, Mia. *Vozes Anoitecidas*. Lisboa: Editorial Caminho, 1987, p. 15-16 (13-18).

- PENVENNE, Jeanne. *Trabalhadores de Lourenço Marques (1870-1974)*. Maputo: Arquivo Histórico de Moçambique, 1993, (Estudos 9).
- PÉLISSIER, René. *História de Moçambique: formação e oposição (1854-1918)*. Lisboa: Editorial Estampa, 1987, v.1.
- PÉLISSIER, René. *História de Moçambique: formação e oposição (1854-1918)*. Lisboa: Editorial Estampa, 1987, v.2.
- PESSOA, Fernando.(Álvaro de Campos). In: *Obra Poética*, Rio de Janeiro, 1976.
- PICCININI, Valmiria . Tecnologia, processo de trabalho e qualificação profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17. Salvador, BA, 27a 29 de Set., 1993. Anais v.10, Recursos Humanos.
- POLLACK, Michael. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricas*, Rio de Janeiro. v.2, n.3, p.13-15, 1989.
- POMIAN, K. *L' Ordre du Temps*. Paris: Gallimard, 1984.
- POPPER, Karl. O colapso do ataque marxista: compreendendo o passado e influenciando o futuro. Lisboa, Editorial Fragmentos, Risco. n.20, p.11-23, 1993.
- PORTELLI, Alessandro. O massacre de Civitella Val di Chiana (Toscana: 29 de junho de 1944): mito, política, luto e senso comum. In: FERREIRA, Marieta de Moraes & AMADO, Janaína (orgs.). *Usos & abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, p.103-130, 1996.
- QUÉAU, Philippe. O tempo do virtual In: PARENTE, André. *Imagem-máquina: a era das tecnologias do virtual*. São Paulo, p. 91-9, 1994.
- REIS, Carlos. A questão da Lusofonia. *Jornal de Letras, Artes e Idéias*, Lisboa, n. 699, p. 22-3, 30 de Julho de 1997.
- RHEES, R.(ed.) *Recollections of Wittgenstein*. Oxford, 1984.
- RIBEIRO, Ana Paula Goulart. Resenha de Memórias do Modernismo de Andreas Huysen. In: *Lugar Comum*, n. 2-3, p.230-33, Rio de Janeiro: NEPCOM/UFRJ, jul/nov de 1997.
- RIBEIRO, Iyakemi & FRIAÇA, Amâncio C. S. Cosmic time and individual Yoruba thought and life. *África*, São Paulo: FFLCH/USP, n. 18-19 (I), p. 240-50), 1997.
- RITA-FERREIRA, A. O Movimento Migratório de Trabalhadores. Lisboa: *Estudos Ciência Política e Social*, n. 67, 1963.
- ROCHER, Guy. *Sociologia Geral - a organização social*. Lisboa: Editorial Presença, 1989.
- RODRIGUES, Suzana Braga. *Cultura Corporativa e identidade: desinstitucionalização em uma companhia de telecomunicações Brasileira*. Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge e Departamento de Ciências Administrativas/UFGM, 1995.

- RODRIGUES, Suzana Braga. *Fronteiras invisíveis e Modernização- Formas de ocupação dos Espaços Simbólicos: implicações para a gerência*. Projeto de pesquisa apresentado como documento n. 302, da disciplina de Tópicos Avançados e Cultura Organizacional Belo Horizonte: FACE/CEPEAD/UFMG, 1998.
- RONCAYOLO, M. *Territoires dans Territoires*. Paris, Lab. Sc. Soc. de E. N. S., 1983.
- ROSA, Guimarães. “Gostaria de ser um crocodilo...” (Entrevista a Gunter Lorenz). *Jornal de Letras, Artes e Idéias*, Lisboa, n. 700, p. 6 (5-8), Ago. 1997.
- ROUANET, Sérgio Paulo. Ética e antropologia. *Estudos Avançados*, n. 4/10, set./dez. 1990.
- RUAS, Roberto. Notas acerca de Implantação de Programas de Qualidade e Produtividade em Setores Industriais Brasileiros. In: NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina*. Buenos Aires: *Asociacion Trabajo y Sociedad*, 1992, p.89-103.
- RUSSEL, Bertrand. *A minha Conceção do Mundo*. Porto: Brasília Editora, 1970.
- RUSSEL, Bertrand. *The Conquest of Happiness*. Londres, 1930.
- SACRISTÁN, J. GIMENO & GÓMEZ, A. I. Pérez. *Comprender y Transformar la Enseñanza*. Madrid: Ed. Morata, 1994.
- SAHLINS, Marshall. Goodbye to Tristes Tropiques: ethnography in the context of modern world history. *Journal of Modern History*, n. 65, p.1-25, 1993.
- SAID, Edward W. *Orientalismo: o oriente como invenção do ocidente*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.
- SAID, Eduard. *Culture and Imperialism*. Nova York: Alfred A. Knopf, 1993.
- SANCHIS, Pierre. A crise dos paradigmas em antropologia. In: DAYRELL, Juarez (org.) *Múltiplos olhares sobre educação e cultura*. Belo Horizonte, UFMG, 1996, p. 23-38.
- SANDAY, Peggy Reeves. *The Ethnographic Paradigm(S)*. MAAEN, John Van (editor) *Qualitative Methodology*. London, 1983.
- SANT’ANNA, Affonso Romano. O que significa escrever? *Presença Pedagógica*, n. 12, Belo Horizonte, p. 27-30, 1996.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *A construção multicultural da igualdade e da diferença*, 1995, mimeo.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Um Discurso sobre as Ciências*. Porto: Edições Afrontamento, 1987.
- SANTOS, Marcelino dos. É preciso preservar as línguas africanas. *Tempo*. Maputo, 24/12/1989, p. 46-48.

- SANTOS, Milton. *Técnica Espaço e Tempo: globalização e meio técnico científico informacional*. São Paulo: Editora Hucitec, 1997.
- SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo mundo e espaço mundo. In: -----(org) *Fim de Século e Globalização*. São Paulo: HUCITEC, 1993, p.15-22.
- SARAMAGO, José. O tempo e a História. *Jornal de Letras, Artes e Idéias*, n. 739. Lisboa, 27/01/99 (5).
- SCHWARTZ, Yves. *Le Paradigme Ergologique ou un Métier de Philosophe*. Toulouse: Octares editions, 2000.
- SCHWARTZ, Yves. Palestra sobre interdisciplinaridade no estudo da Ergologia. Faculdade de Educação- UFMG em Agosto de 2000.
- SCOTT, J.C. *Weapons of the Weak: everyday forms of peasant resistance*. New Haven: Yale University Press, 1985.
- SCOTT, J. C. *Domination and the arts of resistance: hidden transcripts*, New Haven: Yale University Press, 1990.
- SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrili. Controle e resistência nas formas de uso da Força de Trabalho em diferentes bases técnicas e sua relação com a educação. in: MACHADO, Lucília Regina de Sousa et alii. *Trabalho e Educação*, São Paulo: Papiros, 1992.
- SÉGUIN, Francine & CHANLAT, Jean-François. *L'analyse des Organizations: une anthologie sociologique*. Québec: Gaëtan Morin, 1992.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SHUTTE, A. *Philosophy for Africa*. Capetown, UCT, Press, 1993.
- SIMON, H. *A Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965
- SLATER, Stanley; NARVER, John. Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*. v. 59, p. 63-74, July, 1995.
- SMITH, David M. *Forces du marché facteurs cultureles et processus de localisation*. Revue Internationale de Sciences Sociales, UNESCO, n. 151, p.13-25, Mars, 1997.
- SOUTH AFRICAN TRANSPORT BUSINESS SPECIAL- Maputo Development Corridor:- The leading international development corridor in Africa. Johannesburg, Dec., 1997.
- STOLCKE, Verena. Cultura européia: uma nova retórica de exclusão?. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n. 22, p.20-31, 1993.
- STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E.. *Administração* 5. ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995

- TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- THIOLLENT, Michel. Problemas de Metodologia. In: FLEURY, Afonso Carlos C. & VARGAS, Nilton (Coor.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.
- THUROW, Lester C. *O Futuro do Capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- THUDEROZ, Christian. Transgression et objects ou quelques réflexions à propos de la règle, de l'object et du sujet. GIRIN, Jacques & GROSGEAN, Michèle. *Les Transgression des Règles au Travail*. Paris: L'Armattan, 1996.
- TRAGTENBERG, Maurice. *Ideologia e Utopia*. São Paulo: Ática, 1974.
- TURNER, G. *British Cultural Studies*. London, Unwin Hyman, 1990.
- TYLER, Stephen. *Post-Modern Anthropology: from document of the occult to occult document*. In: CLIFFORD, James & MARCUS, George E., 1986.
- VAILL, Peter. *Learning as a Way of Being*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S. e PINTO, J. M. *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento, 1987, p.101-128.
- VECCHIO, Egídio; VECCHIO Elisabeth. *Reengenharia Comportamental e Radical*. Porto Alegre: AGE Editora, 1994.
- VELHO, Gilberto. *Individualismo e Cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- VELHO, Gilberto. *Projeto e Metamorfose: antropologia das sociedades complexas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1994.
- VERHELST, Thierry G. *O Direito à Diferença-Identities Culturais e Desenvolvimento* Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- WAHRLICH, B.M. *Uma Análise das Teorias de Organizações*. 3. ed., Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- WATERMAN, R.H. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1983.
- WEBER, Max. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1982.
- WEBER, Max. *Fundamentos de Sociologia*. Porto: Rés, 1983.
- WILPERT, B. & MAIMER, H. **Work Meanings in International Perspective**. Paper, Work Symposium: *Values and Work*, Université de Tilburg, 1994.
- WOOD Jr, Thomaz (coordenador). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOODWARD, J. *Organização Industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

REVISTAS E JORNAIS

DOMINGO (semanário)

Maputo: Janeiro a Dezembro de 1996. Março a Dezembro de 1997. Janeiro a Dezembro de 1998. Fevereiro a Julho de 2000.

MEDIAFAX, Maputo: Janeiro a Dezembro de 1996.

METICAL, Maputo: 458 de 19/04/99, 459 de 20/04/99, 464 de 24/04/99, 465 de 28/04/00, 468 de 3/05/99, 476 de 13/05/99**, 524 de 21/07/99, 525 de 22/07/99, 526 de 23/07/99, 527 de 23/07/99**, 533 de 3/08/99**, 543 de 17/08/99, 545 de 19/08/99, 717 de 25/04/00, 722 de 3/05/00, 736 de 23/05/00, 737 de 24/05/00, 751 de 12/06/00.

NOTÍCIAS, 1996, 1997 e 2000.

SAVANA (semanário)

Maputo: Janeiro a Dezembro de 1996. Março a Dezembro de 1997. Janeiro a Dezembro de 1998. Fevereiro a Julho de 2000.

LE MONDE DIPLOMATIQUE (mensal)

Paris: Julho de 1999 a Novembro de 2000.

ENTREVISTAS NO CORREDOR DE MAPUTO

DIRIGENTES EMPRESARIAIS NACIONAIS: DE 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10 e 11 em Maputo nos meses de Março, Abril, Maio, Junho de 2000.

DIRIGENTES EMPRESARIAIS ESTRANGEIROS: J. Figueiredo, Claude e Paul no *site* da Mozal nos meses de Maio e Junho de 2000.

DIRIGENTES INSTITUCIONAIS: dr Caifaz, Engº Sérgio Macamo, Engº Maketo em Maputo nos meses de Março, Junho e Julho de 2000.

EMPRESÁRIOS ENTREVISTADOS NO CORREDOR: E. Abdulbakar, J. Boavida, E. G. Calane, D. Guilande, J. Hassane, Lemos de Brito, H. Mafundza, A. Macandja, Chemane, em Maputo nos meses de Março, Abril, Maio e Julho de 2000.

SINDICALISTAS: Jeremias Timana e Manuel Tovela, encontros no *site* e em Maputo em Maio de 2000.

TRABALHADORES ENTREVISTADOS: TR 01, 02, 03, 04, 05, 06,07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, no *site* da Mozal, em Belulwane e Magoanine nos meses de Março, Maio e Junho de 2000.