

SAMORA MACHEL

---

*TRANSFORMAR  
O APARELHO  
DE ESTADO NO  
INSTRUMENTO  
DA VITÓRIA*

---

18

colecção  
"PALAVRAS de ORDEM"  
EDIÇÃO DO PARTIDO FRELIMO



SAMORA MACHEL

---

***TRANSFORMAR  
O APARELHO  
DE ESTADO NO  
INSTRUMENTO  
DA VITÓRIA***

---

18

colecção  
"PALAVRAS de ORDEM"  
EDIÇÃO DO PARTIDO FRELIMO



## PREFACIO

O ano de 1980 começou, em Moçambique, com o desencadeamento de uma grande ofensiva política e organizacional que visa criar as condições para que possamos fazer, efectivamente, da Década de 80 a Década da Vitória sobre o Subdesenvolvimento. Esta ofensiva, conduzida pessoalmente por Sua Excelência o Presidente do Partido FRELIMO e Presidente da República Popular de Moçambique, Samora Moisés Machel, é dirigida contra tudo aquilo que, no Estado e na sociedade, constitui um obstáculo a transpor nesta batalha: a incompetência, a indisciplina, o desleixo, o espírito de rotina, a inércia, o imobilismo, o parasitismo, o rcubo, a corrupção, o nepotismo, o burocratismo e todas as formas de divisionismo — o racismo, o tribalismo, o regionalismo.

Trata-se de um momento muito alto de agudização da luta de classes no nosso País. Porque esta ofensiva é essencialmente uma ofensiva de classe, é o aprofundar do combate contra tudo o que, na nossa sociedade, denota ainda a influência da teoria e da prática pequeno-burguesas; do combate pela imposição dos valores revolucionários, para que sejam dominantes, na nossa sociedade, a ideologia e a prática do proletariado.

Este é um combate decisivo para que, nesta década agora iniciada, possamos avançar resolutamente na edificação de uma sociedade socialista desenvolvida no nosso País.

Uma das áreas centrais onde se desenvolve esta luta é naturalmente o Aparelho de Estado.

*Primeiro, porque é aí, essencialmente, que se aloja uma pequena burguesia burocrática que, criada pelo colonial-capitalismo nos seus últimos anos de existência, constitui hoje a principal depositária dos seus valores, das suas concepções, dos seus hábitos, do seu estilo e métodos de trabalho; da sua ideologia e da sua prática, portanto. Em segundo lugar, porque o Aparelho de Estado é o instrumento fundamental para a aplicação da política do Partido em todos os domínios sociais; é, pois, o instrumento fundamental para a construção do socialismo no nosso País.*

*É esta a contradição de fundo que é preciso resolver. A sua resolução passa necessariamente pela liquidação resoluta das estruturas e métodos do Estado colonial-capitalista; passa pela correcção dos desvios já detectados nas estruturas que nós próprios criámos; passa pela purificação intransigente do nosso Aparelho de Estado, tanto no que respeita à infiltração física como à ideológica.*

*Sendo, na fase actual, a frente económica a frente principal do nosso combate, o sector produtivo é logicamente a outra área onde prioritariamente se desenvolve a presente ofensiva. Trata-se, aqui, de transformar as nossas fábricas, empresas e unidades produtivas em geral, em destacamentos disciplinados, organizados e operativos, capazes de executarem as gigantescas tarefas que lhes cabem na luta contra o subdesenvolvimento.*

*O discurso do nosso Presidente agora editado em brochura, proferido na sessão de encerramento da Sessão Alargada do Conselho de Ministros, realizada em 6 e 7 de Fevereiro de 1980, insere-se nesta ofensiva. Ele analisa a situação no Aparelho de Estado e traça as orientações fundamentais para desencadearmos, aí, este decisivo combate de classe.*

O objectivo desta reunião foi: fazer a prestação de contas em relação ao Programa de Tarefas e Prazos das Reuniões de 3 a 6 de Julho e 1 a 4 de Agosto.

O que é que verificámos?

No processo de prestação de contas, constatámos que algumas tarefas foram cumpridas, outras não foram cumpridas, outras ainda em processo de implementação.

Mas o que verificámos essencialmente é que os grandes problemas já detectados nessas reuniões ainda permanecem.

Quais os problemas que permanecem?

— O Aparelho de Estado ainda não conseguiu ser o instrumento para a realização integral das decisões do Partido.

— O Aparelho de Estado ainda não consegue ser um instrumento eficaz de exercício do poder pelo povo. Quer dizer, não está devidamente estruturado, não se organizou para assumir o seu papel histórico.

— Os órgãos de direcção do Estado, quer a nível central quer provincial, ainda não dirigem e nem sequer controlam as actividades económicas e sociais no nosso País. Não se encontram ainda em condições de assumir a grandiosa tarefa que nos foi dada pelo III Congresso da FRELIMO, a construção do Socialismo, que significa bem-estar para todos, isto é, eliminar a fome, a nudez, a ignorância, o analfabetismo, a doença, a miséria e o subdesenvolvimento. Esta é a razão de ser da nossa luta. Esta é a tarefa fundamental desta década.

Em resumo, o Aparelho de Estado ainda não está em condições de dirigir integralmente o combate contra o subdesenvolvi-

mento. Transporta consigo ainda a carga impura.

O Estado, o Aparelho de Estado, não é uma coisa abstracta.

O Aparelho de Estado somos todos nós que estamos aqui reunidos, responsáveis de estruturas bem definidas. São os Ministros, são os Governadores Provinciais, são os Secretários de Estado, são os Directores Nacionais, Provinciais, os dirigentes dos executivos nas cidades, distritos, localidades.

Estamos aqui porque somos responsáveis. Estamos aqui porque merecemos a confiança política do Partido.

Recebemos a tarefa de nos nossos sectores escangalhar as estruturas, os métodos de trabalho e a mentalidade do colonial-capitalismo.

Recebemos a tarefa de edificar um novo Aparelho de Estado, que pela sua natureza, conteúdo e métodos de trabalho, sirva os nossos interesses.

Mas alguns, com certo sãndosismo, aduladores e admiradores do sistema colonial, acariciam e acarinhos as suas estruturas, em vez de as escangalhar. Isto é característica de mentalidade escrava aos valores decadentes, aos valores negativos; valores contra-revolucionários. Não é por acaso que na ofensiva que desenca-deámos, estamos a verificar:

- **Falta de direcção:** a «torça do martelo» não chega à fábrica, ao armazém, ao cais, à loja, à escola, ao hospital.
- **O burocratismo** instalado como método de trabalho.
- **A rotina** como modo de vida, a rotina como um valor a preservar.
- **A promoção da incompetência.**
- **O desleixo, o desinteresse,** considerados como algo de normal.
- **Falta de sentido de organização.**
- **A indisciplina, o roubo, o alcoolismo, a falta de pontualidade.**



- O desperdício.
- O esbanjamento
- A destruição.
- A falta de higiene e limpeza, falta de cortesia.
- Corrupção, suborno.

A falta de direcção e indisciplina generalizadas, chegaram a tal ponto que face à ofensiva generalizada desencadeada, verificámos já o aparecimento de manifestações de desafio aberto contra as orientações por nós traçadas.

Este desafio é dirigido e orientado por um punhado de elementos infiltrados que encontra campo de actuação nos diferentes sectores, porque o nosso poder não está lá, a nossa disciplina não está lá, os nossos interesses não são lá defendidos.

### **QUAIS SÃO AS CAUSAS DESTA SITUAÇÃO?**

Demos orientações e lançámos as bases para o escangalhamento do Aparelho de Estado colonial-capitalista.

Definimos medidas, fizemos leis, criámos novos órgãos de poder de Estado, nomeámos responsáveis da nossa confiança até a um certo escalão, por exemplo, Directores Nacionais.

No entanto nas repartições, nos sectores, nas secções, não está assegurada a presença de responsáveis capazes de materializar as orientações definidas.

Quer dizer, a nível da base esses sectores continuam intactos, e mais grave, condicionam as decisões que permanentemente os responsáveis devem tomar.

### **Ainda não rompemos com os métodos de trabalho coloniais.**

— Não é possível conhecermos a realidade e sensibilizarmos sobre os problemas da população, se nos limitarmos apenas ao mecanismo burocratizado dos papéis.

— Não contactamos directamente com a realidade. Não vamos às fábricas, não vamos aos armazéns, não vamos ao cais,

não vamos às escolas, hospitais, machambas e mesmo às nossas repartições.

— Muitas vezes nem sequer conhecemos a Secretaria do nosso gabinete.

— Na resolução dos problemas não auscultamos a opinião popular, não pedimos a opinião dos sectores directamente envolvidos. Pretendemos conhecer a realidade dos nossos sectores apenas através de despachos, pareceres, informações e memorandos.

Quer dizer, vivemos fechados nos nossos gabinetes, mergulhados em papéis.

— E então perdemos o sentido do prioritário, perdemos o sentido do fundamental. Entramos na rotina dos pequenos problemas.

A sucessão destes pequenos problemas passa a conduzir a nossa acção diária.

Perdemos a iniciativa, não dirigimos.

— Constatamos de novo que o princípio da coordenação constante das diversas estruturas não foi assumido.

Todos nós e em todas as reuniões falamos de coordenação, inter-relação e interdependência, mas não fazemos esforço sistemático para nos coordenarmos.

Dizemos que os Ministérios devem reunir-se para resolver conjuntamente problemas comuns. Mas isto não acontece. Os problemas continuam a ser resolvidos isoladamente ou ficam por resolver.

Dizemos que os Directores Nacionais devem deslocar-se em grupos às Províncias para aí resolverem problemas concretos.

Isso não acontece.

Dizemos que os Directores Provinciais devem em grupo deslocar-se regularmente aos Distritos para conhecer a realidade concreta e resolver os problemas.

Isso também não acontece.

— **As estruturas do Aparelho de Estado estão infiltradas, estão desorganizadas.**

Não punimos a indisciplina, toleramos.

Não punimos os sabotadores, coexistimos e ainda pagamos salários.

Não desalojamos, não combatemos os saudosistas das estruturas, dos esquemas e métodos coloniais.

Pelo contrário, utilizamo-los como se fossem bons quadros.

O aprumo, a boa apresentação, a cortesia, a delicadeza, ainda não são regras, ainda não são parte integrante da atitude dos trabalhadores do Aparelho de Estado. Atitude quer em relação ao trabalho quer em relação ao público.

A preocupação pelo estudo, o esforço pela valorização profissional individual, não são assumidos nem encorajados.

Continuamos a não utilizar de uma forma generalizada os concursos como critério de selecção, admissão e promoção dos trabalhadores do Aparelho de Estado.

Em várias estruturas do Aparelho de Estado ainda é fértil o campo para se semear e crescerem as ideias dos esquerdistas.

Os erros, os desvios, só são detectados meses e anos depois.

As nossas estruturas estão infiltradas de elementos irresponsáveis, negligentes, incompetentes, ladrões, malandros, bandidos, servidores fiéis do colonialismo.

Nas nossas estruturas abrigam-se os oportunistas e os ambiciosos que sob a bandeira do racismo, tribalismo, regionalismo, lançam a confusão, a divisão e o caos, para satisfazerem os seus interesses pessoais, egoístas, mesquinhos e secundários. Estes elementos constituem o matope à volta da bota, que importa descalçar e limpar.

E somos nós, que aqui estamos reunidos, que temos a tarefa

de criar as condições para que o matope seja limpo, em todos os sectores da Aparelho de Estado e no aparelho de direcção da economia.

Cada um de vocês está aqui, porque tem responsabilidades de direcção a vários níveis no Aparelho de Estado.

Não nos admiramos que as empresas, as fábricas, as machambas, as unidades de prestação de serviços, as escolas, os hospitais estejam à mercê dos sabotadores, dos infiltrados, dos bandidos, ladrões, preguiçosos, marginais, vermes, pequenos animais roedores, quando isto acontece em particular nas estruturas do Aparelho de Estado que deve dirigir essas unidades.

É preciso tomarmos a iniciativa, estarmos permanentemente na ofensiva. Esta é a batalha da luta de classes. É preciso colocar o inimigo sempre na defensiva passiva.

A acção de Direcção do Estado sobre a economia, sobre todos os sectores produtivos (inclusive Educação, Saúde, Informação,...) não se faz só com instruções, ordens e normas; faz-se também pelo exemplo e pela prática quotidiana de organização, disciplina, eficiência e eficácia, rapidez e desembaraço na realização das tarefas, conhecimento profundo e sensibilidade pelos problemas do povo; respeito pelo trabalho; dedicação e entusiasmo pela realização das tarefas.

Em primeiro lugar deve ser o Estado a organizar-se e a assumir integralmente a tarefa de servir os interesses do Povo. Devemos ter sempre claro que o exemplo vem de cima.

O exemplo do exercício do Poder deve vir de cima. Se isto ainda não acontece completamente é porque nós ainda não utilizamos com acutilância o martelo que temos nas mãos. O prego não penetra, não atinge o coração da madeira. Por isso as nossas estruturas são frágeis, não são sólidas, são permeáveis, não constituem um todo unitário, com todas elas caminhando ombro a ombro ao ritmo cadenciado dos passos em direcção ao mesmo

objectivo, em direcção ao desenvolvimento, à consolidação do Socialismo.

## **MEDIDAS A TOMAR**

Ao concluirmos a nossa reunião, sentimos um consenso geral para que se tomem medidas, incluindo de carácter legislativo, que garantam os pontos seguintes:

1. O complemento das estruturas de direcção, tanto ao nível dos Ministérios, como dos executivos das províncias, distritos, localidades e aldeias comunais.
2. A organização da direcção das empresas e a organização das próprias empresas, dotando-as de estatutos, capitais, fundos de maneiio, etc.

Neste ponto, porque são muito numerosos os casos, ter-se-á que fazer um plano organizativo para se resolver todas as questões.

3. Queremos que as Direcções dirijam, que não se comportem como bombeiros, reagindo apenas perante as situações urgentes e permitindo que continuamente o urgente impeça de abordar o fundamental.

A direcção tem que organizar, planificar, controlar e exigir prestação de contas.

4. O sistema de informação interna e de coordenação tem que funcionar. Temos que garantir a transmissão das informações.

Neste campo é necessário com urgência:

- a) a articulação correcta das Direcções Nacionais nos Ministérios e entre Ministérios;
- b) o funcionamento regular dos órgãos executivos, provinciais, distritais, de cidade, de localidade;
- c) a articulação correcta e hierárquica entre as Direcções Nacionais e as Direcções Locais;
- d) a articulação correcta entre os órgãos executivos esta-

- tais e as empresas, de maneira, por um lado, a garantir que os órgãos executivos estatais exerçam o seu papel de tutela e controle, e, por outro lado, garantir que as empresas sejam geridas pelas suas direcções;
- e) a prestação de contas mensais e semestrais de cada responsável ao superior hierárquico.
5. É indispensável, a exemplo do que já se fez para o Aparelho de Estado, que a lei garanta a disciplina nas empresas e confira poderes às suas direcções para punirem a indisciplina, o desleixo, a negligência, o relaxamento e o mau trabalho e premiar o bom trabalho. O absentismo deve constituir matéria de expulsão.
6. As acções criminosas, o roubo, o desvio de bens, a má manutenção dos bens da empresa, constituem delitos comuns que devem ser reprimidos pelos Tribunais com a maior firmeza.
7. É necessário articular-se as relações entre as empresas na base das leis objectivas da economia socialista e do Direito.
- Neste campo, particularmente importa determinar a responsabilidade das unidades de produção, dos grossistas, dos retalhistas, dos transportadores, dos importadores e exportadores.
- As relações entre empresas devem ser estabelecidas por contratos que penalizem o não cumprimento dos seus termos.
8. Os vencimentos e salários devem exprimir a realidade do funcionamento económico da empresa; nomeadamente os desvios em relação ao Plano, devem-se reflectir nos salários.
9. Devemos garantir a competência e a seriedade no trabalho. As admissões, as promoções, os aumentos de salá-

rios, devem resultar de critérios objectivos, devem-se exigir qualificações adequadas para se ocupar cada posto. Deve ser feita a análise do rendimento e do comportamento do trabalhador antes da promoção, e esta deve-se normalmente operar através de concursos.

10. A admissão de pessoal num sector não se pode fazer em detrimento doutros sectores.

Serviços e empresas não podem estar a fazer concorrência entre si roubando-se quadros, técnicos e trabalhadores.

É imperativo que, no nosso país, a trabalho igual corresponda salário igual.

É imperativo igualmente acabar-se com a tradição de certos privilégios a trabalhadores de determinados sectores.

Se o trabalhador de cervejaria pode levar cervejas para casa, se o trabalhador da Avícola pode levar galinhas para casa, então o taxeirola de uma empresa também poderia utilizar o carro para seu proveito pessoal, o choufer do machimbombo a mesma coisa, e, já agora, o caixa poderia levar o dinheiro para casa.

Isto é roubo, é lesar a empresa, é lesar o público.

11. Em todos os serviços e empresas os trabalhadores devem-se apresentar adequadamente vestidos.

Há sectores em que é obrigatório o uso da farda ou o uniforme de trabalho. Este uniforme de trabalho deve garantir a segurança do trabalhador, e, igualmente, no caso das indústrias alimentares, preservar as medidas sanitárias e higiénicas.

Os trabalhadores administrativos, no Estado, nos Serviços, nas Empresas, devem apresentar-se de fato com gravata ou de balalaica. Apresentar-se em mangas de camisa no serviço, sandálias, com camisolas de reclames e anún-

cios, blue-jeans, etc., constitui uma falta de respeito para com o local de trabalho, os seus colegas e superiores e, sobretudo, para com o público.

Para além de mau gosto frequente, é um desprestígio, é liberalismo, é indisciplina.

Em relação às senhoras, temos que exigir decência, bom gosto. É inadmissível vir de lenço de cabeça para o serviço. Onde é preciso cobrir a cabeça por uma questão de higiene — caso das indústrias alimentares — então, haverá uma touca fornecida pelo local de trabalho.

12. Os Ministérios, os Serviços, as Empresas, imperativamente devem organizar o sistema de qualificação crescente do seu pessoal, combinando a prática, o estudo e a teoria, formando no local do trabalho, formando em estágios e seminários, utilizando o recurso aos cursos nocturnos, etc.

13. Devemos utilizar ao máximo a solidariedade internacionalista e a cooperação técnica para formar quadros dentro e fora do país.

São dezenas de milhar de pessoas que teremos que formar fora do país para responder às exigências do desenvolvimento.

14. A qualidade dos nossos produtos, a sua apresentação, a nossa publicidade devem ser competitivas.

## **PROBLEMAS DEVEM SER RESOLVIDOS PELAS ESTRUTURAS RESPONSÁVEIS**

Terminámos a nossa reunião.

Não queremos criar comissões. Há que lutar contra a proliferação de comissões para resolver problemas pontuais ou temporários. Essas proliferações levam a acumular numerosas respon-



sabilldades na mesma pessoa e a desviá-la da sua tarefa principal.

Os problemas devem ser resolvidos pelas estruturas por eles directamente responsáveis.

Não queremos fazer reuniões para vir discutir os mesmos problemas. Desta reunião saem tarefas, nomeadamente os pontos que acabamos de anunciar.

Como dissemos, muitos deles devem ser objecto de matéria legislativa, ou de ordens de serviço internas.

Na próxima reunião os Ministérios devem-nos prestar contas sobre estas tarefas.

A nossa intervenção não foi exaustiva. Ela não se pretende duplicar às intervenções dos 6 grupos de trabalho, que nos apresentaram propostas. Elas devem ser matéria de análise e de trabalho de cada Ministério, e, eventualmente, do Conselho de Ministros.

## **TRANSFORMAREMOS O SONHO EM REALIDADE**

Despedimo-nos de todos, recordando o nosso passado.

Em Junho de 1964, reunimo-nos na Frente de Libertação de Moçambique para discutir se era oportuno ou não desencadear a guerra popular de libertação.

Éramos, então, poucos, mas com vontade férrea de decidir a vida do nosso Povo: ou viver livre e feliz ou continuar dominado pela opressão, pela fome, doença, analfabetismo.

Que condições tínhamos? Condições materiais, nenhuma. Mas tínhamos a vontade e determinação firmes de combatermos o colonialismo.

Fizemos um programa de acção, um papel mal elaborado; mas a grande elaboração foi a nossa decisão de desencadear a guerra, a determinação e a convicção de vencer.

O nosso Povo, então, estava condicionado, mas tinha a consciência de ser oprimido.

Os poucos que elaboraram o plano da guerra popular eram considerados sonhadores.

Mas o sonho desses poucos tornou-se realidade que hoje beneficia todo o Povo. Vencemos, derrubámos o colonialismo.

Sonhar não é errado: É preciso sonhar para transformar a realidade.

Hoje, temos o nosso programa, o nosso documento de trabalho, resultado do nosso trabalho, do conhecimento concreto da nossa realidade. O programa de realização dos grandes projectos é o instrumento básico para o nosso desenvolvimento.

Alguns dirão que somos sonhadores, que somos irrealistas. Nós dizemos: este sonho será uma realidade. Temos, mais uma vez, a determinação, a convicção e a certeza de que venceremos.

Este programa é tarefa de todos nós. É tarefa que deve ser assumida por cada um. Vai exigir sacrifício, abnegação, convicção, dedicação e certeza da vitória.

Vai exigir pensamento comum.

Vai exigir que seja contundente a cabeça do martelo, martelo de cabo longo profundamente enraizado na base.

A realização do Programa também irá produzir heróis, Heróis do Trabalho. Mas também produzirá traidores, vacilantes, capitulacionistas.

Saudamos todos os participantes desta Sessão Alargada do Conselho de Ministros.

Estamos certos de que saímos daqui mais coesos e determinados a vencer o desafio que lançamos ao subdesenvolvimento.

O vento sopra favoravelmente, a direcção tomada é correcta. icemos as velas, mantenhamos firme o leme nas nossas mãos.

**A REVOLUÇÃO VENCERÁ!**  
**O SOCIALISMO TRIUNFARÁ!**  
**A LUTA CONTINUA!**

Tiragem 20 000 exemplares  
Registado no INLD sob o n.º 130/INLD/80  
Composto e impresso na Tip. "NOTÍCIAS"  
M A P U T O  
República Popular de Moçambique  
Fevereiro de 1980

1980/1990 – DÉCADA DA VITÓRIA SOBRE O SUBDESENVOLVIMENTO