

ORGANIZAÇÃO DA COMUNIDADE RURAL

EDGARD DE VASCONCELOS (*)

Tipos de comunidade — Antes de qualquer consideração a respeito de organização rural, convém caracterizar aqui os vários tipos de comunidade, existentes em nosso meio.

Chamamos comunidade rural a um núcleo de vida agrícola ou pastoril, onde os indivíduos e os grupos trabalham, com interesses comuns, dentro de uma área geográfica determinada, com organização permanente e subordinados a uma direção central de negócios. Dêsse modo, a própria definição nos apresenta dois tipos de comunidades rurais: a agrícola e a pastoril.

Na primeira os indivíduos e os grupos vivem preocupados com o trabalho da terra, isto é, desenvolvendo a agricultura; na segunda, passam a vida absorvidos pela criação de animais, desenvolvendo a pecuária, em todas as suas formas. Cada um desses tipos de comunidade possui características e tendências próprias, e é de acôrdo com estas características e tendências que devemos propor normas especiais para a sua organização. Da combinação desses dois tipos é possível distinguir ainda um terceiro, que se denomina *comunidade mista*, e que participa, ao mesmo tempo, das características e tendências das *comunidades agrícolas* e *pastoris*. Aliás, êste terceiro tipo é o mais frequente, entre nós. Geralmente, os nossos agricultores, em suas atividades rurais, desenvolvem a agricultura e a pecuária, a um só tempo. Em algumas regiões do País, êsse tipo de comunidades mistas chega a ser mesmo um imperativo do meio geográfico. Pois, em muitos casos, não é possível desenvolver a agricultura sem o concurso de animais. Nos Estados e nas regiões em que o meio físico, acidentado, opõe sérios obstáculos à ação do homem, o concurso do animal é indispensável. Aliás, a própria agricultura moderna, mecanizada e motorizada, não pode dispensar, nas atividades agrícolas, o auxílio valioso dos animais, como força de

(*) Do Depto. de Economia Rural da ESAV.

tração. Já houve mesmo, nos Estados Unidos da América do Norte, quem afirmasse, baseado em estudos diretos, que a tração animal, em muitos casos, é muito mais econômica e rendosa que a da máquina a vapor e a do motor de explosão.

Daí a razão por que as comunidades mistas são mais comuns e mais frequentes em toda parte. No Brasil, cremos que essas comunidades abrangem dois terços da nossa vida rural. Nos países de agricultura rudimentar, como a nossa, onde só agora começam a ser introduzidas práticas racionalizadas de aproveitamento da terra, é natural que as comunidades apresentem as mais diversas formas de atividades. A comunidade, exclusivamente agrícola, ou exclusivamente pastoril pressupõe um certo grau de desenvolvimento rural, ou, então, condições geográficas muito especiais. Dentro do nosso Estado, por exemplo, podemos assinalar toda uma região onde há predominância de comunidades pastoris. O Triângulo mineiro, mais por suas características geográficas do que por qualquer outro fator, é, por exemplo, uma zona de vida pastoril, onde os indivíduos e os grupos vivem, pelo menos, em dois terços de suas atividades, empenhados na criação de animais. Por outro lado, em São Paulo e no Estado Rio, já é possível distinguir comunidades exclusivamente agrícolas, onde a preocupação máxima dos indivíduos e dos grupos é o desenvolvimento do cultivo da terra. Mas, de um modo geral, as *comunidades mistas* estão em primeiro plano, e para ela se deve dirigir, de preferência, a nossa atenção, no presente trabalho. Por esse motivo, a maior parte do nosso esforço será empregado, aqui, em caracterizar esse tipo de comunidade e em propor aos agricultores normas seguras sobre a maneira de organizá-las em bases sólidas e definitivas. Desde já, porém, convém notar que são as comunidades mistas as mais desorganizadas que existem entre nós. Com raríssimas exceções, em toda parte, elas se nos apresentam num estado verdadeiramente caótico, isto é, desordenado e confuso. Nas menores cousas, revelam falta de ordem. Daí a razão por que não apresentam o nível de vida social e econômica que, naturalmente, deviam apresentar. Sem organização e sem método de vida, os indivíduos e os grupos trabalham aí desesperadamente, mas o rendimento desse trabalho é sempre deficiente e pouco compensador.

Comunidades especializadas e diversificadas — Entre as comunidades agrícolas, força é reconhecer ainda a existência de dois tipos distintos. No primeiro, os indivíduos

vivem absorvidos pela cultura de um único produto, que ora é produzido quantitativa, ora qualitativamente. Entre as comunidades dêsse primeiro tipo, podemos incluir as *fazendas monocultoras*, que não são raras em certas regiões do país. Em virtude dessa especialização da produção, tais comunidades tomam a denominação de *comunidades especializadas*. No segundo tipo, porém, os indivíduos se entregam a toda sorte de trabalhos agrícolas, obtendo assim, um grande número de produtos. Êste é, aliás, o tipo mais comum existente, entre nós. A policultura é uma característica das nossas fazendas e é dentro dêsse sistema de produção que se desenvolve o maior número de nossas comunidades agrícolas. Tais comunidades, por isso mesmo, se denominam *comunidades diversificadas*. Quando estudarmos, mais adiante, as vantagens e desvantagens dêsses dois sistemas de produção, voltaremos ao assunto, e focalizaremos as principais características e tendências dêsses dois tipos de comunidades agrícolas. Por enquanto nos limitaremos, apenas, a dizer que as *comunidades especializadas* são muito mais fáceis de ser organizadas e dirigidas, que as *comunidades diversificadas*. Estas, em virtude dos grandes problemas que suscitam e da séria complexidade de relações que estabelecem, pressupõem um sistema de organização todo especial, sujeito a modificações constantes, determinadas por uma série de fatores que enumeramos mais adiante, no decorrer dêste desprezencioso trabalho. A diversificação de funções dos indivíduos e dos grupos, dentro de uma comunidade gera comumente problemas sérios de organização para aquele que a dirige. Daí a razão porque é preciso conhecer bem a estrutura da comunidade diversificada, afim de que se possam resolver, prontamente, todas as suas questões, sem prejuízo para a vida dos grupos. Como tipo representativo das nossas comunidades agrícolas, haveremos, pois, de dispensar ao estudo de sua estrutura uma atenção toda especial, neste trabalho, afim de que os agricultores fiquem conhecendo, perfeitamente, todas as suas partes, ou todos os elementos que a integram.

Para finalizar essas considerações sôbre os vários tipos de comunidades, convém saber ainda que, entre nós, é costume caracterizar, também, a comunidade pela extensão de sua área geográfica. Daí as denominações frequentes de *latifúndio*, *fazenda*, *sítio*, *granja* ou *chácara*, correspondendo a cada um, a um tipo próprio de comunidade agrícola, baseada na extensão do território, que serve de base física aos indivíduos e aos grupos, que nêle vivem e trabalham. Além de ser visivelmente arbitrária, tal caracterização se afasta

inteiramente de qualquer critério científico, capaz de nos levar a um conhecimento exato da estrutura e das funções de comunidade. Também, de acordo com a natureza das práticas de exploração agrícola, são hoje comuns as denominações de *comunidades de trabalho extensivo e comunidades de trabalho intensivo*. Pois, conforme a natureza dessa exploração agrícola, as comunidades apresentam características e tendências próprias. Tão importante é a natureza dessa exploração, que uma simples mudança de regimen de trabalho pode afetar, às vezes, profundamente, a vida da comunidade, determinando modificações sensíveis, não só na sua *estrutura econômica*, mas também na sua *super-estrutura social*. Por esse motivo, é preciso não perder de vista a distinção que se costuma fazer, hoje, das comunidades agrícolas em *comunidade de trabalho extensivo e comunidade de trabalho intensivo*. Cada uma delas pressupõe um tipo de organização e corresponde a formas próprias de vida econômica e social. Aliás, em muitas regiões do Brasil, o problema máximo a enfrentar, na renovação da vida rural e no levantamento do nível de produção de nossas fazendas, está, precisamente, na mudança radical do regimen de produção agrícola. Entregues, de longa data, à exploração extensiva, tais comunidades agrícolas vêm cair, de ano para ano, a produção da terra, esgotada em seus recursos, sem que o homem faça qualquer coisa de efetivo no sentido de impedir a sua completa deterioração. Em tal caso, porém, o resurgimento da vida rural, nestas regiões, está dependendo, às vezes, de uma simples mudança no seu regimen de exploração agrícola.

Estrutura e funções da comunidade rural — O conhecimento da estrutura e das funções da comunidade constitui necessidade primordial para aqueles que desejam organizá-la em bases científicas. Por esse motivo antes de estudarmos os vários sistemas de organização da comunidade rural, torna-se imprescindível focalizar aqui o estudo da sua estrutura e das suas funções. Já vimos, na definição de comunidade rural, que a área geográfica, é fator indispensável à fixação dos grupos e à própria existência da comunidade. Daí a importância capital da área geográfica, no estudo da estrutura da comunidade. Antes de mais nada é preciso, pois, conhecer essa área, através de um estudo metódico de todos os seus aspectos. Em primeiro lugar, urge, por exemplo, conhecê-la no seu aspecto total de *configuração* pois, não raro, muitas das formas de exploração agrícola estão subordinadas ao imperativo da configuração geográfica.

Os terrenos acidentados, planos ou ligeiramente ondulados, por si sós, determinam ou condicionam formas diversas de atividades agrícolas. Todavia, convém notar que êsse fator *configuração geográfica* não é absoluto, isto é, de molde a determinar ou condicionar sempre as formas de exploração da terra. Casos há, por exemplo, em que tais formas de atividade são influenciadas por outros fatores muito mais importantes. Conhecida a área em seu aspecto total, é preciso estudar, em seguida, os seus recursos naturais: água, vegetação, reservas florestais, fertilidade, etc. Procedido ao exame de todos êsses aspectos naturais e internos das áreas, é mister ainda estudá-la em suas relações externas com outras áreas, ou com outros centros de vida social. Sua situação, ou posição com relação aos mercados, distância e meios de comunicação, tudo isso, enfim, deve ser analisado cuidadosamente, antes de qualquer procedimento, no plano da organização.

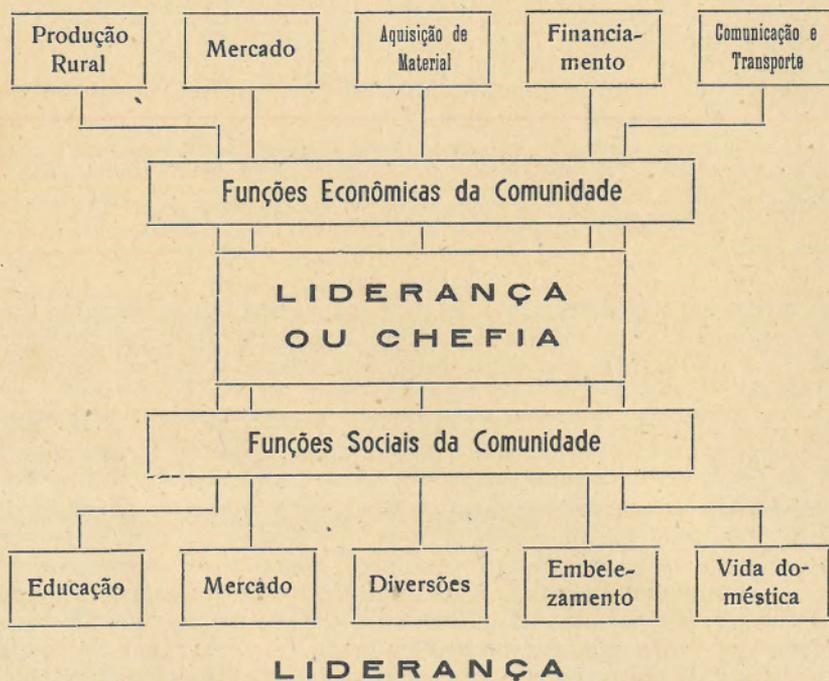
Outro fator importante a considerar na estrutura da comunidade, são os elementos humanos que a constituem. Êstes elementos formam aí grupos especiais de composição diversa. Os grupos mais comuns são a *família*, a *vizinhança*, os *grupos de trabalho*, de *diversão*, etc. Só a família, por exemplo, poderia oferecer-nos aqui um sem número de questões a considerar, na organização da comunidade rural. Para conhecê-la bem seria necessário, estudar o seu *tamanho*, a sua *composição* quanto ao *sexo* e quanto à *idade*, e, finalmente, quanto ao *número dos seus elementos que se acham empenhados em atividades econômicas*. Só depois de um estudo dessa natureza é que estaríamos habilitados a propor qualquer forma de organização. Com os outros grupos dever-se-ia proceder de maneira idêntica. Em síntese, no estudo da estrutura de qualquer comunidade rural, é preciso considerar a terra em relação com os indivíduos, e em seguida, os indivíduos em relação uns com os outros.

FUNÇÕES

Conhecida assim a estrutura da comunidade rural, estamos mais ou menos habilitados a estudar, agora, as suas funções. Para isso é bastante, apenas, um exame superficial da vida de seus grupos. Quando analisamos êstes grupos, verificamos, logo, que êles desenvolvem dois grandes tipos de funções: *funções econômicas* e *funções sociais*. As funções econômicas são as que formam a base da vida da comunidade. Nas comunidades rurais, estas funções econômi-

cas são as seguintes: 1) Produção rural (agricultura, pecuária e indústrias rurais); 2) Mercado; 3) Aquisição de material (máquinas, animais, sementes, objetos de uso pessoal etc); 4) Financiamento (crédito, operações bancárias, penhor, hipoteca etc.); 5) Comunicação e transportes. Entre as *funções sociais* da comunidade rural, podemos enumerar: 1) Educação; 2) Saneamento; 3) Diversões; 4) Embelezamento; 5) Vida doméstica.

Cada uma dessas funções poderia ser estudada aqui por menorizadamente, se não tivéssemos em mente dar, apenas, um ligeiro esboço da vida da comunidade rural, ao estudarmos os seus sistemas de organização. Para não alongarmos mais estas considerações preliminares, reproduzimos a seguir, o esquema apresentado por Walter Burr, em seu precioso livrinho intitulado: «Rural Organization», Organização Rural. E' assim que, esquematicamente, êle resume as funções da comunidade rural:



No grupo central da Comunidade está colocada a liderança, isto é, a chefia de contróle dos seus negócios. E' dessa liderança ou chefia que depende, em grande parte, o êxi-

to ou o fracasso de todos os seus empreendimentos. E' aí que devem ficar centralizadas todas as funções da comunidade. Se a liderança não for capaz de planejar e executar, com segurança, os trabalhos planejados, toda a comunidade sofrerá as consequências inevitáveis dessa incapacidade. Daí a grande responsabilidade daqueles que ocupam essa posição, no seio da comunidade rural. Para que a liderança seja exercida de maneira eficiente, é preciso, pois, que o chefe ou o líder possua, em primeiro lugar, dados bastante seguros a respeito dos diferentes aspectos da comunidade. A primeira coisa, portanto, que deverá fazer, é um inventário geral da comunidade, no qual estejam incluídos todos os seus recursos em materiais, animais e homens. Dessa forma, a organização da comunidade começa, necessariamente, com a organização da sua *contabilidade*. Pois uma comunidade rural sem contabilidade é como um corpo sem alma. A contabilidade é a coluna vertebral de toda a organização rural. Sem ela, não é possível ao líder ou chefe apreciar, com absoluta segurança, quais são os lucros ou perdas dos trabalhos planejados e executados. E sem essa apreciação, por sua vez, não é possível exercer nenhum contróle sobre a produção.

Qualidades do líder — De tudo isso se conclui que o líder é um indivíduo que deve possuir qualidades especiais, sem as quais não poderá exercer as funções de chefe na comunidade. Vamos, pois, enumerar aqui as principais qualidades do líder. Em primeiro lugar, o líder deve ser um *homem de negócios*, isto é, um «business man», como lhe chamam os americanos do norte. Isto quer dizer que o líder deve saber, antes de tudo, como comprar e como vender. Dessas operações, aparentemente simples, pode depender o êxito de muitas empresas agrícolas. Para isso é preciso muitas vezes: *intuição clara das cousas*; agilidade mental em aprender, com rapidez todos os termos de uma questão; decisões prontas e enérgicas; sagacidade e audácia; presteza e pontualidade; enfim, conhecimento de todas as relações que se podem estabelecer nos negócios, em que se vê empenhada a comunidade rural. Em segundo lugar, o líder deve ser um *perfeito mecânico*. Com os progressos da agricultura moderna, foram introduzidos, no trabalho rural, instrumentos mecânicos destinados a suavizar e aumentar a capacidade de produção do homem. Estes instrumentos são, às vezes, complicados e para o seu perfeito manejo, torna-se necessário que o indivíduo possua conhecimentos e habilidades especiais. São estes conhecimentos e habilidades especiais

para o manejo de máquinas que fazem do trabalhador rural ou do líder, um mecânico. A falta da habilidade mecânica, na agricultura de hoje, pode acarretar sérios transtornos para a vida da comunidade. Pois, todos os problemas ou dificuldades que surgem no manejo das máquinas devem ser resolvidos pelo próprio líder ou seus auxiliares, afim de evitar perda de tempo e de dinheiro, em consertos e reparos fora da comunidade. O líder que não possui, portanto, estas habilidades, não pode aplicar, com vantagem, os instrumentos mecânicos na produção planejada. A terceira qualidade que o líder deve possuir, para ter êxito em qualquer empreendimento agrícola, é *senso naturalístico*. Warren, em seu livro sobre organização, diz que o agricultor deve ser um *naturalista*. cremos, porém, que não se deve atribuir absoluto rigor a esta expressão. Melhor será dizer que o agricultor deve possuir *senso naturalístico*, isto é, ter os sentidos sempre alertas para a observação dos fenômenos naturais, que, a cada passo, se manifestam em torno dele, no campo da produção vegetal e animal. Sabemos, por exemplo, que inúmeros fatores da produção podem ser controlados pelo homem, no sentido de aumentar o rendimento do seu trabalho. Assim, uma melhor escolha do terreno, uma seleção rigorosa das sementes, adubação do solo, rotação de culturas podem aumentar, sensivelmente a produção, sem que, para isso, o individuo tenha necessidade de possuir conhecimentos científicos profundos. Ora, o líder que possuir *senso naturalístico* terá sempre o espírito aberto à compreensão de todos êsses fenômenos. Nos mínimos detalhes, seus sentidos estarão aguçados no desejo de descobrir *novidades*, capazes de melhorar e aumentar a produção, sem multiplicar o esforço do homem.

Em quarto lugar, o líder deve ser um *trabalhador treinado* em todos os ramos das atividades rurais, que se pretendem desenvolver dentro da comunidade, pois sem a habilidade necessária para o desenvolvimento dessas atividades, não poderá êle acompanhar e dirigir, com eficiência, os trabalhos a serem realizados. Só pode dirigir bem uma empresa, aquêle que a conhece bem, nos seus mínimos detalhes. Sem isso, nunca o líder terá o governo e contrôle dos serviços que, sob as suas vistas, se realizam dentro da comunidade. Deixar o trabalho à livre iniciativa daquêles que o executam, é correr risco de prejuizos, a cada passo. Os empregados, em qualquer empresa, devem sentir que, à frente dos trabalhos, existe um homem que conhece, perfeitamente, todas as suas fases, e que sabe quando êstes estão sendo bem ou mal conduzidos. Isso faz com que, cada um dê o máximo

de sua capacidade para que a produção corresponda plenamente, à expectativa daquele que a dirige. Só assim é possível dirigir, com sucesso, uma empresa rural. Daí a necessidade que tem o líder de possuir treinamento e habilidade em todos os trabalhos, que for chamado a superintender.

Finalmente, o líder deve ser um *homem experimentado*, isto é, possuidor de um cabedal de conhecimentos, adquiridos em contacto com a vida, no trato comum dos homens. Este cabedal de experiência é que lhe comunica o bom senso, o espírito de tolerância e justiça, o senso de equidade, de amor ao trabalho, de responsabilidade e de moralidade em todos os atos de sua vida. Sem êsses atributos, jamais poderá êle dirigir, com êxito, as grandes funções *econômicas* e *sociais* que se desenvolvem no seio da sua comunidade.

Vantagens e desvantagens da produção especializada e da produção diversificada — Conforme dissemos linhas atrás, a comunidade rural pode cuidar exclusivamente de um produto, ou de vários. Se cuida apenas de um, a sua produção se diz especializada; se cuida de vários, diz-se diversificada. Vamos, portanto, em rápida síntese, enumerar aqui as vantagens de ambos os regimens de exploração rural, poupando-nos de mais longos comentários, afim de não tornarmos demasiado extenso este trabalho. **Produção especializada**: Cuidando de um único produto:

- 1º) Pode o agricultor concentrar melhor a sua atenção nas condições da produção, de modo a aumentá-la sempre e a melhorar as suas qualidades, vencendo, assim, os concurrentes, que cuidam, ao mesmo tempo, da obtenção de vários produtos.
- 2º) Pode dividir, facilmente, o trabalho em todas as suas fases, dando a cada trabalhador função especializada, treinando-o nas operações que terá de realizar, de modo a evitar desperdício de tempo, de esforço, de dinheiro e aumentando sensivelmente a produção, sem os inconvenientes da fadiga.
- 3º) Pode utilizar máquinas especializadas, sem ter necessidade de aumentar o tamanho da área para obter maior produção.
- 4º) Pode adquirir, com mais facilidade, as noções científicas indispensáveis à defesa da produção, combate de pragas e moléstias, enfim, ao melhoramento quantitativo e qualitativo dos produtos.

Do ponto de vista econômico ou comercial, há ainda a considerar a vantagem da venda de um único produto, o que facilita grandemente ao agricultor o estudo e a conquista do mercado. Pois, em tal caso, toda a sua atenção poderá concentrar-se num único sentido, de modo a obter um conhecimento exato das necessidades e das possibilidades do mercado.

Produção diversificada — Quando a área não oferece certa uniformidade de condições, permitindo a exploração de um único produto, é de toda conveniência a produção diversificada, isto é, a exploração de diversos produtos, adaptados às exigências do solo, do clima, dos mercados etc. Dessa produção diversificada decorrem, necessariamente, para o agricultor as seguintes vantagens:

- 1ª) É mais fácil de conservar a fertilidade do solo. O cultivo de um único produto, durante anos sucessivos, além de esgotar sensivelmente o solo, o predispõe à infestação de pragas e moléstias. Daí a vantagem do cultivo de vários produtos.
- 2ª) É possível cuidar de diferentes culturas, num mesmo ano, de modo a suprir, melhor as necessidades da comunidade, livrando os seus elementos das aquisições externas.
- 3ª) É mais fácil a adaptação de mão de obra, pois os trabalhadores podem ser distribuídos, de acordo com suas habilidades, em setores diversos, dispensando-se, em tal caso, o treinamento especializado.
- 4ª) É possível cultivar, pelo menos, dois produtos num mesmo campo, durante o ano, ao passo que seria impossível cultivar aí um único produto, duas vezes, durante o mesmo período de tempo.
- 5ª) É possível obter mão de obra durante todo o ano, o que geralmente não acontece com a produção especializada.
- 6ª) É possível manter, com mais facilidade, o equilíbrio econômico da comunidade, pois se um produto cai de preço, determinando prejuízos, o agricultor pode equilibrar a sua situação com lucros obtidos em outros produtos.
- 7ª) É possível diminuir despesas de transportes, se a produção diversificada segue todas as suas etapas até o mercado de consumo.

Estas são, em síntese, as vantagens dos dois sistemas de exploração agrícola. O primeiro, isto é, de produção especializada, supõe uma organização simples de fácil manejo. O segundo, isto é, de produção diversificada, requer uma organização mais complexa, compreendendo um sem número de relações que, nem sempre, podem ser planejadas com absoluto rigor. Para pôr em função o sistema de produção diversificada, o líder, ou o agricultor precisa, pois, possuir atributos pessoais especialíssimos.

Típos de organização — Em toda e qualquer organização é preciso não perder de vista as duas grandes funções da comunidade, assinaladas pelo sociólogo Burr, isto é, a *função econômica* e a *função social*. Uma organização, para ser perfeita, há de atender, portanto, a êsses dois aspectos distintos da comunidade rural: o *econômico* e o *social*. Existem entre ambos tão estreitas relações, que é difícil saber mesmo, qual dos dois é mais importante. Burr apresenta-nos um bom exemplo para elucidar a inter-relação existente entre o *lado econômico* e o *lado social* da comunidade. Para que haja uma boa *escola* na comunidade — diz êle — é preciso *boa base econômica*. Ora, essa boa base econômica, só se consegue quando os indivíduos recebem boa educação, nas *escolas*. Daí a estreita inter-dependência que existe entre a função econômica e a função social. Dito isto, estamos habilitados a estudar, agora, os vários tipos de organização.

Típos de organização especializada — Na organização especializada, qualquer que ela seja, agrícola ou pecuária, é necessário, antes de tudo, estudar a área para saber qual o produto que a ela melhor se adapta, em condições normais de solo, de clima e de mercado. Pois, é inútil insistir no cultivo de um produto, quando as condições do solo, do clima, ou as exigências do mercado estão pedindo outros produtos. Uma observação atenta da área em relação a êsses três grandes fatores é, portanto, condição preliminar indispensável ao bom êxito de qualquer exploração especializada. Esta observação, porém, supõe da parte do líder, ou do agricultor, um certo número de conhecimentos científicos, que a natureza do presente trabalho não nos permite enumerar aqui. Conhecimentos de solos, de climatologia, de economia etc.

Uma vez que se estudou a área em relação ao solo, ao clima e ao mercado, e se encontrou o produto mais adaptado às suas condições, segue-se, então, a escolha dos in-

divíduos, que irão executar o trabalho planejado. Nesta escolha, a primeira coisa a indagar é a habilidade do trabalhador para o desempenho da função especializada, que será chamado a executar. Pois, é preciso haver um perfeito ajustamento do indivíduo à sua função para que o rendimento do seu trabalho atinja o máximo, com o mínimo de fadiga. Esta escolha e este ajustamento, devem orientar-se, portanto, no sentido da predileção ou preferência do trabalhador para um determinado serviço. Aquêlê que trabalha, com prazer, num determinado lugar, não sente as asperezas do seu trabalho, nem percebe os esforços que expende constantemente. Ao contrário, por mais leve que seja o trabalho, se o indivíduo não está perfeitamente adaptado a ele, qualquer esforço produz fadiga e aborrecimento. Daí o baixo rendimento da produção em muitos casos, sem causas aparentemente justificadas. Além disso, esta adaptação do indivíduo à sua função deve-se fazer sobretudo, no plano mental. O trabalho que é imposto como castigo, ou como pena, por mais insignificante que seja, torna-se, logo, para aquêlê que o executa, um terrível suplício.

Na escolha do trabalhador, é preciso, pois, levar em conta os seguintes requisitos: a) capacidade física; b) capacidade psíquica; c) capacidade moral. No primeiro caso, urge que o indivíduo possua boa saúde e força para o exercício do trabalho; no segundo, espírito claro, compreensão rápida, habilidade e treinamento; finalmente, no terceiro caso, senso de responsabilidade, personalidade bem construída, bom caráter, enfim, boa formação moral. Na parte relativa à habilidade e treinamento para o trabalho, é preciso que a capacidade psíquica do trabalhador esteja relacionada diretamente com a produção especializada, que se vai realizar. Pois, de nada adiantaria ao agricultor contratar os serviços de um ourives perito para manejar, de sol a sol, um arado. Entre estas duas formas de habilidade existe, às vezes, um abismo intransponível. Em matéria de habilidade para o trabalho, cada qual deve ser escolhido para o lugar que próprio. Êste é, aliás, um dos princípios mais fundamentais, existem em toda e qualquer organização.

Fiscalização — Estudada a área, obtido o produto, feito o plano da exploração, — no qual todas as circunstâncias, por menores que sejam, devem ter sido previstas, — e escolhidos indivíduos para a execução do trabalho, só resta ao líder, ou chefe, pôr em movimento a máquina, por ele organizada. Mas assim que tudo começa a movimentar-se, é preciso exercer ainda constante vigilância para que o tra-

balho se desenvolva como foi planejado, sem perda de tempo, de esforço e de dinheiro, em todas as suas fases. Esta vigilância constante, ou fiscalização do trabalho é de capital importância nas empresas rurais. Muitas vezes por exemplo, numa propriedade, tudo está perfeitamente disposto para um trabalho eficiente e econômico, mas os resultados são quase sempre desanimadores. Observada, porém, a fiscalização do trabalho, verifica-se que a causa do seu baixo rendimento está, precisamente, na perda de tempo, de esforço e de dinheiro por parte dos empregados que, sem qualquer espécie de vigilância, deixam as cousas correr ao Deus dará, pouco se importando com os seus resultados finais. A fiscalização é, portanto, medida complementar de capital importância.

Acumulação de funções — Em todo e qualquer sistema de organização, o que é preciso fazer, também, é calcular, de modo preciso, quais são as operações que um indivíduo pode realizar com eficiência. Geralmente, nas fazendas, o trabalho de determinados indivíduos apresenta pouco rendimento, porque o fazendeiro os sobrecarrega de mais responsabilidades do que pode suportar. Ora, a sabedoria popular diz, com razão, que «quem corre atrás de dois coelhos, geralmente não logra nenhum». É preciso, pois, não sobrecarregar demasiadamente, com trabalhos, o empregado. Realizando poucas operações, ele pode, às vezes, ser muito mais útil ao agricultor do que quando realiza muitas. Além disso, quando se tem em mente dar a um trabalhador mais de uma função, é de toda conveniência que estas funções sejam complementares, ou, então, estejam intimamente relacionadas, umas com as outras. Esta especialização de funções tem a vantagem de melhorar e aumentar a produção. Além disso, à medida que o trabalhador se familiariza com elas, seu trabalho se torna mais suave e mais produtivo.

Tipo de organização diversificada — Para a organização de um sistema de produção agrícola diversificada é preciso observar, com relação à área tudo quanto se observou com relação à exploração agrícola especializada. Esta observação inicial do solo, do clima e do mercado é condição fundamental em toda e qualquer organização rural. Sem ela, não é possível planejar, com segurança e probabilidade de êxito, nenhum trabalho, por mais simples que seja. Com relação à escolha e adaptação do trabalhador à sua função é preciso proceder com cautela. No sistema de produção diversificada é mais fácil o aproveitamento dos indivíduos, pois o trabalho da exploração pode ser decomposto em mui-

tas fases, ou muitas operações, oferecendo isso largas oportunidades àqueles que desejam engajar-se no trabalho rural. Além disso, a exploração diversificada é de molde a permitir o aproveitamento de indivíduos de todos os níveis de *cultura* e habilidade. E' preciso notar que empregamos aqui o termo *cultura* no seu verdadeiro sentido sociológico, isto é, como cristalização de experiência individual e social.

E' um erro supor que o sistema de organização diversificada nada mais seja do que uma série de sistemas especializados. A organização especializada é aquela que cria interdependência entre todos os sistemas de exploração agrícola. Na comunidade em que há exploração diversificada, cada ramo da exploração não deve ser considerado como um *departamento estanque*. Antes, pelo contrário, todos os ramos da exploração devem tender para uma mesma *unidade*, de tal modo, que uns completem os outros, num aproveitamento racional de *esforço*, de *material* e de *tempo*. E é, precisamente, por isso, que o sistema de produção diversificada apresenta, não raro, inúmeros problemas, ou inúmeras questões àqueles que se dispõem a organizá-lo. Sem esta noção da estreita inter-dependência que deve haver entre os vários ramos da produção diversificada, jamais se poderá organizar um desses sistemas, com probabilidade de êxito. E é por isso que o planejamento de uma exploração dessa natureza requer estudo acurado de todas as fases do trabalho, ou de todas as operações a serem realizadas. Daí a razão porque se recomenda, como medida absolutamente necessária, a organização de um mapa, no qual estejam registradas todas as operações que os indivíduos devem realizar, durante o tempo calculado para a exploração projetada.

Mercado e transportes — Como medidas complementares da organização, qualquer que seja o seu tipo, aconselha-se também um estudo do mercado e dos transportes. No mercado, a primeira coisa a estudar é a natureza das necessidades. Sem um conhecimento exato das necessidades do mercado de consumo, no que diz respeito à quantidade e à qualidade dos produtos, jamais se deve aventurar qualquer espécie de exploração agrícola. As vezes, é preciso estudar a *necessidades* em todas as camadas sociais, afim de que se possa ter, para cada uma, um tipo de produção própria, acessível às suas possibilidades econômicas e às exigências da sua cultura. Pois de acôrdo com a camada a que se destine o produto, deve êle ter uma apresentação própria. Casos há, porém, em que não se encontra, no mercado, uma *determinada necessidade*. Em tal hipótese é pre-

ciso, pois, criá-la, afim de que a produção se desenvolva e ganhe terreno, ao lado de outros aí existentes. Depois da conquista das Índias, por exemplo, os judeus portugueses verificaram que o chá lhes poderia constituir uma ótima fonte de renda. Examinaram o mercado da Europa e verificaram que as famílias européias não tinham costume de tomar chá. Que fizeram então? Introduziram a «moda do chá», em substituição aos banquetes e regabofes muito usados na época. As primeiras famílias que ofereceram chá na Europa, foram, portanto, famílias judaicas, e o fizeram com um fim puramente comercial. Criada, assim, a necessidade, passaram a exportar para a Europa, em grande escala, o chá produzido nas Índias. Ainda hoje a «moda continua», embora os confeiteiros americanos e fabricantes de conservas se esforcem por transformar o chá em «lunch», e no qual a deliciosa bebida das Índias só entra em doses homeopáticas, ou então, é completamente substituída por vinhos e licores.

O segredo do sucesso de muitos produtores está, assim, em saber tornar o seu produto absolutamente necessário, quer por suas qualidades intrínsecas, quer por suas qualidades de acondicionamento e apresentação. Quando um determinado produto se tornar necessário no mercado, pode-se dizer que o seu consumo está definitivamente garantido. Daí por diante, o produtor nada mais tem que fazer senão manter as suas qualidades, ou melhorá-las, afim de que os produtos congêneres não o sobrepujem na concorrência. Pois, muitas vezes, a *qualidade do produto* importa muito mais que o seu *preço*.

PADRONIZAÇÃO

A fixação das qualidades de um determinado produto dá em resultado a sua padronização. Produtos padronizados são, portanto, produtos rigorosamente iguais em quantidades e em qualidades. Inúmeras são as vantagens que resultam, para o produtor e para o consumidor, dessa padronização. Toda produção racionalizada tende, naturalmente, à padronização. Daí a razão por que a simples organização científica de uma empresa conduz à padronização dos seus produtos. Além disso, o reconhecimento do produto, no mercado, só se pode fazer, de maneira segura, pela padronização. Aquele porém, que quizer distinguir a sua produção das congêneres, no mercado, terá que, necessariamente, fixar as suas qualidades por meio da padronização. Sem isso, não é possível, distinguir os seus produtos dos demais, quando entregues a intermediários inescrupulosos. É a falta de padronização

de muitos dos nossos produtos que, com frequência, leva o consumidor a rejeitá-los, injustamente. No mercado do Rio de Janeiro, por exemplo, muito queijo ordinário, de diversas procedências, é vendido como «queijo de Minas». Com isso, muito tem perdido êsse produto de nossas fazendas, entregue ao consumo nos mercados da Capital, sem qualquer qualidade distintiva, ou melhor, sem padronização.

Transportes — Na organização da comunidade rural há ainda a considerar a questão dos transportes, que é de suma importância. Especial atenção deve-se, pois, dispensar a êste problema, porque a êle estão presos muitos outros que, geralmente, podem decidir do sucesso e insucesso de um produto, no mercado. Tanto dentro, como fora da comunidade, o problema do transporte deve preocupar vivamente o produtor. De um modo geral, é preciso considerar no transporte certos requisitos que não podem ser esquecidos ou negligenciados. Assim o transporte deve ser: *rápido, seguro e adequado*. Assim, o problema da entrega de certos produtos no mercado, pode depender, às vezes, do *tempo*. De acôrdo com a maior ou menor rapidês do transporte, um produto pode ter boa ou má aceitação no mercado. Suponhamos, por exemplo, que um determinado fazendeiro faça entrega de leite no mercado X. Se o produto chega tarde, isto é depois das oito horas da manhã, é natural que os consumidores procurem adquirir outro produto, que lhes seja entregue às 6 ou 7 horas, isto é, a tempo de ser utilizado, na primeira refeição do dia. Um pequeno inquérito por nós conduzido, neste sentido, revelou que um grande número de consumidores preferia o leite de uma determinada propriedade, apenas porque êste lhe era entregue mais cedo e em condições higiênicas mais favoráveis que o de outros produtores. Daí a razão porque dissemos, linhas acima, que o transporte deve ser *rápido e adequado*.

A propósito do transporte *adequado*, convém salientar aqui a necessidade da especialização dos transportes, como meio mais econômico e mais favorável à entrega dos produtos no mercado. À medida que a produção se especializa, vae-se notando, também, uma tendência pronunciada para a especialização do transporte. Esta especialização muito concorre para a diminuição do preço dos produtos. Assim, frutas, o leite, as hortaliças, a carne e os ovos são gêneros de produção que, por sua natureza, exigem transportes especializados. Um grande número de prejuizos que ocorrem, geralmente, no trajeto feito pelo produto até os mercados

de consumo, resulta, via de regra, da falta de especialização dos transportes. Muitas vezes o leite, por exemplo, chega estragado ao mercado consumidor, apenas porque o meio de transporte utilizado pelo produtor não é próprio, nem adequado. E' preciso, pois, cercar o produto de certas condições para que êle não deteriore ao passar do centro de produção para centro de consumo. Há, por exemplo, produtos como frutas, hortaliças, carnes e ovos, que requerem do produtor cuidados especiais de transporte. Na Europa, os portos, as estradas de ferro, as empresas de transportes, de um modo geral, possuem navios, trens e caminhões perfeitamente adaptados a todos êsses gêneros de produtos. Não vamos aqui ao absurdo de exigir do agricultor meios de transportes tão especializados quanto êstes. Contudo, precisamos insistir na melhoria dos meios existentes, que são, em geral, vagarosos, inseguros e inadequados. E' preciso, pois, fazer qualquer coisa neste sentido afim de que a nossa produção não seja tão sacrificada, ao chegar aos mercados. A propósito de transportes, não podemos deixar de dizer aqui, também, que o encarecimento de muitos dos nossos produtos se deve, às vezes, às tarifas excessivas cobradas por algumas de nossas empresas de transporte, entre as quais fôrça é destacar a Leopoldina Railway que, sem nenhuma restrição por parte dos poderes públicos, vem explorando barbaramente os nossos modestos produtores. E' verdade que a regulamentação de tais tarifas é cousa que só poderá partir dos poderes constituídos, mas contra elas se devem levantar os produtores, afim de que o Govêrno possa intervir, de maneira eficiente, nos seus processos de exploração do povo.

ASSOCIAÇÕES RURAIS

Outra medida urgente que se impõe para a organização das nossas comunidades é a fundação de associações capazes de agremiar os agricultores de um mesmo município e de uma mesma região. Foi sentindo os efeitos desta necessidade premente que o Govêrno da República elaborou o decreto-lei n.º 7.449, de 9 de abril do corrente ano, segundo o qual tornou obrigatória a criação de associações rurais em todo o território nacional, a partir dos municípios. De fato, êste decreto representa uma medida de grande alcance para nós, e poderá ter profunda repercussão no seio de nossas classes rurais, se for precedida de uma certa preparação da mentalidade de nossas populações. Pois precisamos acabar, o quanto antes, com o *isolacionismo individualista*

em que vivem os nossos agricultores em suas fazendas. A lavoura é, não resta dúvida, uma grande força. Mas, primeiramente, precisamos unificá-la. Atuando de maneira dispersa, no seio da comunidade, ela infelizmente ainda não deu ao Brasil os frutos que poderá dar. E' preciso, pois, que os nossos fazendeiros se convençam de que, no século em que vivemos, ninguém deve nutrir mais a pretensão de que pode resolver, por si só, todos os seus problemas.

E' por meio das associações rurais, que os pequenos e médios produtores conseguem vencer, em toda parte, as explorações capitalistas e a rapinagem dos intermediários. A velha lenda do feixe de varas pode-se aplicar, integralmente, aos nossos agricultores. Um a um, isto é, isoladamente, todos podem ser facilmente vencidos, na concorrência ou na luta pela vida. Mas unidos, em associações rurais, não há força capaz de derrotá-los. Tão importante é essa arregimentação dos produtores rurais, que, nos países onde a propriedade foi profundamente retalhada, existe, hoje, a tendência moderna para a sua *concentração*, sem a qual os pequenos proprietários da terra seriam facilmente vencidos pela força do capitalismo organizado. Por meio da *propriedade concentrada*, os pequenos produtores europeus se tornam fortes, através de suas associações, não só para a aquisição de tudo aquilo que é necessário à sua vida, mas também para a venda de seus produtos. Organizados assim, para a produção e para o consumo, eles se tornam, em toda parte, elementos poderosos na economia de muitos países.

E', portanto, por meio das associações rurais, das cooperativas de consumo e de produção, das associações de classe, que os nossos agricultores conseguirão resolver muitos de seus problemas fundamentais, que por aí andam à espera da iniciativa governamental. Precisamos de nos convencer, dada a complexidade e a magnitude de nossos problemas, que nem tudo o governo pode realizar, por mais intencionado que seja. Muita coisa deve, pois, ser fruto da nossa própria iniciativa.

Se os agricultores não se arregimentarem na defesa de seus interesses, muito pouco lograrão conseguir da iniciativa governamental, empenhada sempre em resolver os problemas daqueles que representam forças poderosas dentro do organismo nacional. De nada valerão os seus apêlos isolados, ou as suas reclamações periódicas. Tão importante é esta arregimentação que sem ela quasi nada se poderá fazer de definitivo em benefício da lavoura. Sem que, pri-

meiramente, os nossos fazendeiros abandonem, de vez, a velha atitude de *isolacionismo individualista*, pouco ou quase nada se poderá fazer em benefício deles e de suas comunidades, no mundo de concorrências desenfreiadas em que vivemos.

E', portanto, na união dos agricultores de um município ou de uma região, que está o princípio e o fim, o alfa e o ômega, da organização de que necessitam para elevar, de maneira efetiva, o *nível econômico e social* de suas comunidades rurais.

(Continúa no próximo número)



MÁXIMA

A alma de toda e qualquer emprêsa, rural ou urbana, está na criação de um «espírito», isto é, de uma força moral capaz de aproximar os indivíduos que a servem, de modo a identificá-los com os fins a que esta emprêsa se propõe, anulando completamente as diferenças individuais, extinguindo as distâncias, vencendo as resistências concientes ou inconcientes, que existem entre os homens, afim de que todos possam dar o máximo de sua capacidade para a integração do processo de trabalho cooperativo.

EDGARD DE VASCONCELOS