

Duarte Pimentel, José Carlos Silva Pereira,
José G. Grosso de Oliveira, Maria Bárbara Cunha,
Maria de Jesus Pimentel e Marinús Pires de Lima

Fábrica Simões: autogestão ou delegação de poderes?

Estudo de caso numa empresa intervencionada*

1. INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJECTO DE ANÁLISE

Os conflitos ocorridos em Portugal, nos vários domínios da vida social (trabalho, habitação, transportes, educação, etc.), no período subsequente ao 25 de Abril constituem um vasto manancial de pesquisa para os investigadores dos diversos ramos das ciências sociais que estejam empenhados no conhecimento das transformações produzidas na formação social portuguesa como reflexo da luta de classes que tão profundamente a atravessou.

No que respeita, por exemplo, às lutas sociais nas empresas — campo particularmente sugestivo, atendendo à riqueza do conteúdo e da prática do movimento operário —, verifica-se que a sua análise, quer em termos *extensivos*, quer revestindo a forma de *estudos de casos*, ainda não começou a ser empreendida¹.

Este terreno fértil, praticamente inexplorado em termos *teóricos*, tem, no entanto, sido objecto de algumas «abordagens» e «intervenções» de tipo jornalístico ou em termos político-ideológicos, desprovidas habitualmente de rigor metodológico e epistemológico. Apesar de, no nosso país, continuarem a não existir, regra geral, condições propícias ao florescimento de uma investigação estruturada, designadamente no domínio das ciências sociais, urge que a realidade social comece a ser desvendada, propondo-se

* Este trabalho foi iniciado pelos cinco primeiros signatários, quando ainda alunos da licenciatura de Sociologia do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, no ano lectivo de 1975-76, no âmbito do Seminário sobre a Sociedade Portuguesa (Área de Conflitos de Trabalho, professada por M. Pires de Lima, M. Fátima Patriarca e J. David Miranda), e posteriormente prosseguido e redigido, já concluída a licenciatura, com o apoio do Gabinete de Investigações Sociais. M. Pires de Lima orientou a recolha e o tratamento sistemático dos dados, bem como o conjunto do trabalho que conduziu à versão final do presente texto.

¹ Salvo raras excepções, que representam o início de uma prática de investigação sociológica sobre a acção operária ao nível das empresas.

como objecto de uma prática de pesquisa descomprometida do (s) poder (es), ainda que titubeante e desapoiada ².

No momento em que continuam a ser «propagandeadas» «as profundas transformações políticas, económicas e sociais» operadas no País após o 25 de Abril; no momento em que se assiste a uma clara tentativa de recomposição política de classes anteriormente dominantes e de restabelecimento do seu abalado domínio; no momento em que o movimento popular, em nítido refluxo, se mostra incapaz de propor e impor uma alternativa para a crise, justifica-se amplamente que se proceda a um *balanço rigoroso*, a fim de se aquilatar do verdadeiro significado, alcance e limites das alterações produzidas na formação social portuguesa.

O presente texto traduz uma tentativa de incursão — naturalmente hesitante e limitada, atendendo à carência de recursos que condicionou a investigação — no terreno, repleto de escolhos, mas sempre aliciante, do estudo sociológico. As questões formuladas — autogestão ou delegação de poderes? ³ — apontam para a análise das relações entre trabalhadores, os seus representantes e o patronato, no sentido de averiguar se na fábrica Simões & C.^a (empresa onde se verificou uma greve prolongada após o 25 de Abril e, meses mais tarde, a intervenção do Estado) se criaram estruturas descentralizadas de repartição dos «poderes» no seio do colectivo de trabalhadores (o que seria característico da «autogestão»), ou se, pelo contrário, a tomada de decisões pertenceu a um grupo restrito no qual as «bases» delegaram «poderes»; e, por outro lado, se as práticas de oposição ao patronato foram de tipo mais institucional (por exemplo, a negociação), ou, ao contrário, claramente antagonistas (acções directas antipatronais).

Procurando ser uma «análise concreta de uma situação concreta», este trabalho não fornece respostas definitivas às questões que aborda: ao dogmatismo estéril das evidências prévias contrapôs-se a via fecunda da *démarche* (que tenta ser) de tipo sociológico.

O estudo tem por objecto um «conflito social» ocorrido numa empresa do sector têxtil situada na cintura industrial de Lisboa. O período de tempo contemplado pela análise decorre entre Maio de 1974 e Junho de 1976. A referência a dois conflitos anteriores a 25 de Abril não invalida que a delimitação essencial do estudo no tempo seja a enunciada.

A *especificidade* da acção investigada, ela mesma delimitada no espaço físico da empresa, não pode deixar de ser enquadrada na dinâmica do *movimento* mais vasto que o 25 de Abril veio introduzir na sociedade portuguesa.

¹ Enredado na teia das suas contradições, o «poder» tem revelado, embora em termos diferentes dos da ditadura antes do 25 de Abril, um certo «receio»(?) da sociologia: enquanto, por exemplo, continua a não reconhecer legalmente a licenciatura de Sociologia existente no I. S. C. T. E. (e, no entanto, o M. E. I. C. tem custeado as suas despesas de funcionamento e admitiu tacitamente os seus planos de estudos), «alinha-se» pela Europa, onde os estudos de índole sociológica são, desde há muito, apoiados e estimulados; mantém em funcionamento «gabinetes de sociologia» (onde, contudo, não existem sociólogos reconhecidos!) e, em diplomas legais recentemente publicados, através dos quais cria serviços públicos, afirma explicitamente a necessidade de se recrutarem especialistas... em sociologia — de entre os diplomas mais recentes citam-se o que cria o Centro de Estudos da Profilaxia da Droga (Decreto-Lei n.º 792/76, de 5 de Novembro de 1976) e a Lei Orgânica do Ministério da Habitação e Urbanismo, que prevê o recrutamento de sociólogos.

² Cfr. P. Dubois, «Les pratiques de mobilisation et d'opposition», in P. Dubois, R. Dulong, C. Durand, S. Seguin e D. Vidal, *Grèves revendicatives ou grèves politiques? Acteurs, pratiques, sens du mouvement de mai*, Paris, Anthropos, 1971.

Mas poder-se-á perguntar então qual o interesse de um *estudo monográfico*.

A resposta a esta questão decorre das considerações que se seguem. Na verdade, e como refere D. Kergoat ⁴, a empresa «é uma unidade identificável onde se inscrevem as *relações sociais difusas e diversificadas* ao nível da sociedade global, mas que, neste quadro restrito, constituem elementos de um *sistema estruturado*. Ela é, em particular: o lugar onde se podem apreender mais objectivamente as relações complexas entre instituições e movimento social; o local onde se elaboram as reivindicações e onde se desenrolam os modos de acção colectiva; o lugar onde se podem analisar mais facilmente as dimensões pertinentes para o estudo dos grupos-suportes da *reivindicação*, assim como a dinâmica das suas inter-relações».

Eis alguns dos pressupostos teóricos que determinaram a escolha do objecto de análise.

1.2 MÉTODO E TÉCNICA

A informação disponível é proveniente do dossier cedido pela comissão de trabalhadores, contendo documentos na sua quase totalidade oriundos desta, bem como da realização de várias entrevistas que foram sucessivamente efectuadas na empresa, ao longo do processo de investigação, junto dos elementos da comissão de trabalhadores; de uma entrevista colectiva com os operários não pertencentes àquela comissão e de uma outra efectuada no Sindicato dos Têxteis, bem como de notícias da imprensa diária ⁵. São ainda de referir várias visitas feitas à Simões no sentido de permitir um *contacto mais directo com a realidade do processo produtivo* (sistemas e condições de trabalho, etc.). Não obstante a quantidade de informação recolhida, esta veio a revelar-se insuficiente e incompleta para a «fundamentação» de determinadas hipóteses explicativas ou quando se pretendia obter o «encadeamento lógico» de factos respeitantes a certo período.

A leitura do *dossier* foi realizada no sentido de *tentar ultrapassar uma abordagem meramente literal dos textos*, isto é, numa *perspectiva crítica*, com a finalidade de detectar as lacunas e os aspectos mais «obscuros», uma

⁴ Trata-se do estudo sociológico de uma empresa da região parisiense onde se verificou, durante a crise de Maio de 1968, uma greve de três semanas com ocupação, e uma fase de autogestão (D. Kergoat, *Bulleodor ou l'histoire d'une mobilisation ouvrière*, Paris, Seuil, 1973, p. 10).

⁵ Na interpretação dos dados procurou-se atender às questões metodológicas tratadas por D. Kergoat (*op. cit.*, pp. 20-21). Aí se alerta para a necessidade de a análise do discurso dos actores sociais se distanciar da procura do significado dos fenómenos na consciência dos actores. De facto, «é evidente que o actor recupera a unidade do seu comportamento ao nível da consciência, que ele racionaliza os seus actos *a posteriori*, isto é, que ele ilude as suas contradições internas». Desta reconstrução *a posteriori*, decorre «a exigência de um trabalho de verificação da informação: em cada entrevista, entre as diferentes partes do discurso; no conjunto das entrevistas, comparou-se sistematicamente a descrição pelos entrevistados das suas próprias atitudes e comportamentos com a que deles fazem os outros actores; finalmente, procedeu-se a este mesmo trabalho de comparação entre o conjunto do discurso recolhido e a massa de informações objectivas disponíveis».

A propósito de problemas análogos escreve C. Durand: «a objectividade», ou, pelo menos, a faculdade de «ter em conta as coisas», foi-nos dada pela possibilidade de confrontar e de completar os testemunhos de militantes pertencentes a diferentes organizações sindicais; ela resulta igualmente, em situação de entrevistas colectivas, do autocontrolo do grupo por si próprio e das possibilidades de «rectificação dos camaradas» (C. Durand e P. Dubois, *La Grève*, Paris, A. Colin, 1975, p. 13).

vez postos em confronto com as *hipóteses integradoras do quadro teórico de referência*. Deste modo foi possível a elaboração de um registo de dados e iniciar o levantamento das lacunas a que os mesmos não davam resposta. Foram estas mesmas lacunas que serviram como «guia» das entrevistas realizadas. Cabe aqui uma ressalva no que diz respeito à primeira entrevista com a C. T., não se inserindo esta no esquema anteriormente exposto, dado que visou uma caracterização da Simões nos seus aspectos *organizacionais e de estrutura*, para o que foi utilizado um conjunto de *variáveis contextuais* consideradas relevantes.

Num segundo momento encetou-se uma sistematização da informação contida no *dossier* tendente a possibilitar a feitura de uma *cronologia factual* do desenrolar dos acontecimentos. Idêntico procedimento foi seguido no tocante às várias entrevistas, com o objectivo de proporcionar uma igual sistematização dos dados referentes às *variáveis sociológicas privilegiadas* (temas reivindicativos, formas de luta, instâncias de negociação, etc.).

Num terceiro momento utilizou-se um quadro de registo com o fim de permitir uma articulação da informação, quer do *dossier*, quer das entrevistas, mas em que as variáveis estudadas nos surgem, para efeito de registo, de forma já *hierarquizada* e permitindo uma *visualização estruturada das possíveis relações interváriáveis*.

1.3 PLANO DO TRABALHO

Por último resta-nos proceder a uma breve enunciação das diferentes partes que compõem este trabalho e que passamos a referir: caracterização da empresa e sua inserção no contexto global do sector (2); conflitos sociais na Simões com especial incidência na greve ocorrida em Maio de 1974 (3); análise do período pós-greve (4), com relevo para «questões» como: a crise económica e a intervenção do Estado (4.1), alteração das «relações do poder» (4.2) «Práticas gestonárias e variáveis contextuais» (4.3); um balanço em termos de «o que permaneceu e o que mudou» (4.4); e conclusões (5) e posfácio.

Em anexo:

Sinopse Cronológica;

Regulamento da comissão interna da empresa e duas circulares da gerência sobre aquele órgão;

Organigrama da empresa;

Quadro sobre a distribuição dos trabalhadores por secção, sexo e categoria profissional;

Composição da comissão de trabalhadores que exerceu funções entre Dezembro de 1974 e Novembro de 1976.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E INSERÇÃO NO CONTEXTO GLOBAL DO RAMO DE ACTIVIDADE INDUSTRIAL

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1.1 *Capital social*

Fundada em 1907 a empresa fabrica malhas e confecções. Tem a sede em Lisboa, onde se concentra a maior parte da sua produção, e estabelecimentos diferenciados de fabrico e venda em três localidades da província.

Não está associada a qualquer outra empresa do mesmo ramo ou de ramo diferente, nem dispõe de capitais estrangeiros.

É uma sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, com o capital social de 5 000 000\$, assim distribuídos:

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|
| 7 sócios com 10 000\$ cada .. | ... | ... | ... | ... | ... | 70 000\$ |
| 5 sócios com 315 000\$ cada .. | ... | ... | ... | ... | ... | 1 575 000\$ |
| 1 sócio com 350 000\$... | ... | ... | ... | ... | ... | 350 000\$ |
| 2 sócios gestores (sociedades) | ... | ... | ... | ... | ... | 2 905 000\$ |
| Quota própria da firma | ... | ... | ... | ... | ... | 100 000\$ |
| Total | | | | | | 5 000 000\$ |

2.1.2 Situação financeira

A situação financeira actual da empresa resulta principalmente da projecção no presente dos *erros de gestão* que há alguns anos se vinham acumulando. Erros que se traduziram numa progressiva degradação financeira, a que não é estranha uma constante descapitalização para fins particulares e que, em consequência, criaram cada vez maiores *dependências da banca nacional*.

Foi o reconhecimento dessa realidade que conduziu a uma *intervenção estatal* ao abrigo do Decreto-lei n.º 660/74, de 27 de Novembro de 1974. Consta da resolução do Conselho de Ministros, publicada no *Diário do Governo* de 4 de Abril de 1975:

«A difícil situação da firma tornou-se evidente logo após o 25 de Abril; aliás, as razões das suas dificuldades financeiras e económicas são bastante anteriores, conforme foi averiguado pelos vários estudos que vieram a ser realizados. Esses estudos incluem um exame pericial feito pela Inspeção-Geral de Finanças, um estudo técnico feito pelo Banco de Fomento Nacional e, finalmente, um inquérito mandado efectuar pela Secretaria de Estado da Indústria e Energia nos termos do Decreto-lei n.º 660/74. O que particularmente importa sublinhar na análise e justificação do auxílio estatal a conceder a esta empresa, onde exercem actividade cerca de mil trabalhadores, é, por um lado, o manifesto desinteresse dos respectivos administradores e, por outro, e mais importante, o empenhamento dos seus trabalhadores, que, com extrema serenidade, se têm mantido numa persistente luta para salvar a empresa, aceitando trabalho em tempo reduzido e não se poupando a todas as diligências que levem à manutenção da unidade em que trabalham.»

Em consequência do referido inquérito, que revelou as necessidades financeiras da empresa, o Estado concedeu o aval a um empréstimo de 25 000 contos, a médio prazo, que se seguiu a um outro de 5 000 contos, efectuado pela Caixa-Geral de Depósitos.

Dado o estado actual do passivo da empresa, estas verbas, bem como outras concedidas posteriormente, têm sido utilizadas em despesas normais de gestão, como pagamento de salários, aquisição de matérias-primas, consumo de energia, não restando qualquer excedente que permita uma aplicação na reestruturação da empresa, ou mesmo numa expansão adequada à crescente procura dos artigos que fabrica.

A firma continua ainda a recorrer ao crédito da banca, no que não deixa de encontrar certas dificuldades, aliás extensivas a muitas outras empresas.

2.1.3 *Mercados*

Na aquisição de matérias-primas e nas vendas dos produtos fabricados, a firma insere-se nos circuitos económicos internos e externos. Assim, compra no mercado nacional telas, fios de algodão, lã e adquire no estrangeiro fios especiais e tecidos para confecção.

Contrariamente ao que sucedia antes de 25 de Abril, em que as *matérias-primas* eram pagas após a recepção, hoje em dia a *firma deparam-se exigências dos fornecedores nacionais e estrangeiros no sentido de as mesmas serem pagas previamente.*

Contudo, não foi alvo de boicote nos fornecimentos, como aconteceu com algumas outras empresas, pelo que a produção nunca foi interrompida por carência de matérias-primas, tanto mais que existia em *stock* a quantidade necessária para assegurar a produção normal no início do período que se seguiu à greve de Maio de 1974.

Quanto ao *destino* dos artigos que produz, a firma sempre vendeu para o mercado interno e externo, absorvendo aquele, em média, 80 % da produção, dirigindo-se os restantes 20 % para países europeus, como a Suécia, a Dinamarca e a Noruega.

Nos meses que antecederam o 25 de Abril, como consequência duma *quebra na procura*, os produtos fabricados não tinham um escoamento imediato, registando-se acumulações de *stocks* nos armazéns da firma. Na expressão duma operária, «trabalhava-se para a prateleira». Essa situação prolongou-se ainda por alguns meses, mas ela já não se verifica hoje: ao contrário, a capacidade de produção da empresa é agora inferior às solicitações do mercado. Daí que muitos dos pedidos feitos à empresa tenham sido remetidos a outras fábricas congéneres geridas pelos trabalhadores e onde há subprodução por falta de encomendas.

2.1.4 *Características tecnológicas*

A maioria do equipamento tecnológico da fábrica é antiquado. Há máquinas que datam de há vinte e trinta anos, continuando hoje a produzir em pleno. A não substituição desse equipamento deve-se fundamentalmente a uma administração deficiente dos antigos patrões, que não incluíram nos seus planos a introdução de máquinas mais modernas, já que isso pressupunha a aplicação de excedentes na compra desse material, e não a sua utilização em proveito próprio, conforme pode ser constatado pelos documentos arquivados na contabilidade respeitantes às diversas despesas efectuadas. Por outro lado, dispondo de *mão-de-obra barata*, não sentiam a necessidade de investir em novos equipamentos como forma de obter custos de produção reduzidos e, portanto, maiores lucros. Além disso, a introdução de novas máquinas e de cadeias de produção dum novo tipo implicava necessariamente a reconversão técnico-profissional dos operários, para o que seria necessário um sistema de formação profissional diferente daquele que é ainda hoje praticado.

Com estes factores intrínsecos à empresa coexistiam outros de âmbito mais vasto relacionados com a divisão internacional do trabalho existente no bloco capitalista.

Com efeito, assistiu-se, nos finais da década de 60, à entrada em grande escala de *capital estrangeiro* na indústria de confecções, que é um sector «intensivo em mão-de-obra», quer sob a forma de associação com o capital português, quer autonomamente com a implantação de unidades de fabrico integradas no amplo conjunto das multinacionais americanas e europeias.

Contando à partida com salários baixos, o que lhes permitia a obtenção duma taxa de exploração mais elevada, com um operariado «dócil», pelas razões políticas por de mais conhecidas, praticamente sem a oposição da acção combativa dos sindicatos, as multinacionais encontraram neste País condições favoráveis à implantação de indústrias que entretanto deixavam de ser rendíveis noutros países⁶. Com elas vieram equipamentos modernos e novos processos de fabrico, que permitiam uma produtividade elevada e, mais do que tudo, a garantia dum escoamento fácil nos mercados estrangeiros e nacional.

Não deixa por isso de se fazer sentir a *concorrência* destas empresas sobre as já existentes em Portugal, como será a do caso vertente, concorrência essa que se traduzia na dificuldade em competir com os produtos fabricados pelas novas empresas, por razões de abaixamento dos preços de custo, facilidade em renovar periodicamente os modelos produzidos, técnicas mais sofisticadas de prospecção de mercados, enfim, uma dinâmica comercial mais consentânea com a sociedade de consumo onde estavam inseridas.

Pelas razões apontadas, tornava-se mais difícil às empresas nacionais a concretização de projectos que lhes permitissem acrescer as vendas, alargar as unidades fabris, criar novos postos de trabalho, introduzir nova tecnologia⁷.

2.1.5 *Sistemas de trabalho*

Como já foi referido, produzem-se nesta fábrica malhas e acabamentos, meias, peúgas e outros tipos de confecções (*lingerie*, etc.), num processo de integração vertical, que abrange a urdissagem, tricotagem dos fios, concepção de modelos, tinturaria, corte e confecção. A fabricação é em série, de grandeza variável, conforme o tipo de artigo fabricado. Por esse motivo, as tarefas em cada posto de trabalho são parcelares, o que significa que nenhum trabalhador produz por inteiro qualquer das peças ali fabricadas. Mas esse parcelamento, característico do trabalho em cadeia, não atingiu ainda na empresa o grau de refinamento observado em unidades do mesmo ramo mais modernas, como é, por exemplo, o caso das multinacionais anteriormente citadas, onde a especificidade das tarefas em cada posto de trabalho é levada ao extremo.

Na empresa, essa parcelização apresenta, contudo, diferentes graus. Se, nas *secções de corte e confecções*, o trabalho consiste num pequeno

⁶ Cita-se uma publicação do Banco Português do Atlântico: «Os investidores estrangeiros encontrarão os seguintes atractivos fundamentais: baixos salários e custo de vida e mão-de-obra abundante, disciplinada e adaptável». (B. P. A., *Investment opportunities in Portugal*, s. d., p. 2.)

⁷ Acrescem a tudo isto factores adiante referidos, como a estrutura pulverizada da indústria têxtil, a dificuldade de planeamento e controlo dos padrões da moda, o peso do activo circulante em relação ao activo fixo, a dependência da representação comercial, etc.

conjunto de tarefas simples e elementares (como coser à máquina, pregar botões, colocar elásticos, etc.), noutras o número e variedade de tarefas são maiores e exigem do trabalhador mais conhecimentos técnicos e maior sentido da responsabilidade. É o que se verifica na secção de *dobagem* ou na de *tricotagem*, onde, por exemplo, a urdideira trabalha com uma máquina complexa, tendo de executar as tarefas inerentes ao seu funcionamento: faz passar o fio da bobina pelas diferentes peças da máquina, vigia o seu funcionamento, toma as decisões necessárias sempre que há interrupções por ruptura do fio ou qualquer pequeno percalço que não exija a presença do técnico de manutenção. O mesmo se passa com as dobadeiras na secção de *dobagem* e com outros profissionais das diversas secções da empresa.

Porque o fabrico em série não é muito aperfeiçoado e se decidiu acabar com o trabalho à peça ou a prémio, o ritmo de laboração não se pode considerar exagerado.

Da observação directa dos locais de trabalho ressaltaram alguns aspectos característicos do *trabalho em cadeia*. Um dos mais salientes, constatado por várias vezes, foi o do *desconhecimento, por parte dos trabalhadores, da finalidade da função que cada um desempenha no processo produtivo global*. Assim, tendo-se perguntado a alguns operários que teciam uma peça de malha quais eram as fases por que ela ainda teria de passar até se transformar em produto final, responderam que desconheciam e remeteram-nos para «o encarregado da secção, que, esse sim, deveria saber». São aqui notórias as limitações do trabalho em série, referidas por vários autores, resultantes da parcelização das tarefas e de não ser possibilitada aos trabalhadores uma visão global do processo de fabrico.

2.1.6 *Composição da força de trabalho*

O número de trabalhadores da empresa, incluindo operários, administrativos, chefes e encarregados, é de 761, sendo 589 mulheres e 172 homens, o que representa, respectivamente, 77 % e 23 % do total dessa população ⁸.

De acordo com a classificação adoptada pela empresa, estes trabalhadores distribuem-se pelas diferentes categorias do seguinte modo:

| Categorias | Número de trabalhadores | | Percentagem | |
|---------------------------------|-------------------------|----------|-------------|----------|
| | Homens | Mulheres | Homens | Mulheres |
| Chefes | 12 | 2 | 86 | 14 |
| Encarregados e monitores | 9 | 34 | 21 | 79 |
| Qualificados | 37 | 23 | 62 | 38 |
| Especializados | 94 | 477 | 16 | 84 |
| Indiferenciados | 10 | 41 | 20 | 80 |
| Estagiários | 10 | 12 | 45 | 55 |

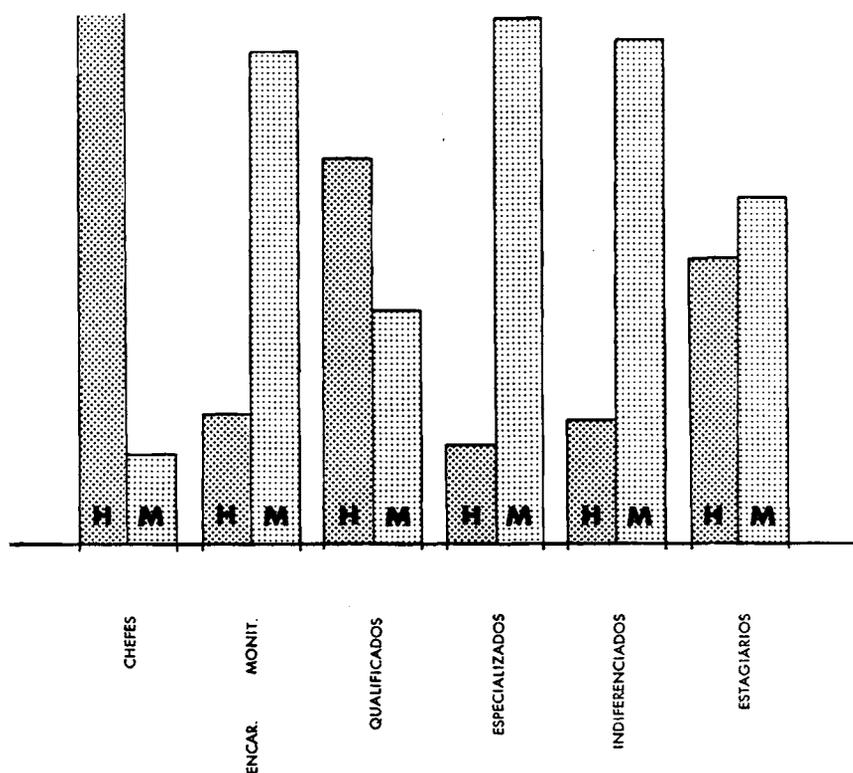
Da análise deste quadro e do gráfico 1, e com base no cruzamento das variáveis «sexo» e «categoria socioprofissional», ressaltam alguns indica-

⁸ Para melhor elucidação sob a composição dos trabalhadores e a sua distribuição por *secções, sexos e categorias profissionais* cfr. quadro n.º 1 nos «Anexos».

dores das *assimetrias* verificadas na distribuição dos trabalhadores pelas diferentes categorias. Assim, nas três primeiras — correspondentes às funções com *maior grau de qualificação* (se exceptuarmos «encarregados e monitores» por razões que adiante se referem) — encontra-se uma maior percentagem de *homens*: em «chefes» 86 % contra 14 % de mulheres e em «qualificados» 62 % contra 38 %. Ao invés, nas três seguintes — que correspondem a um *trabalho elementar, composto de tarefas simples e repetitivas e de reduzidas exigências de qualificação* — são as *mulheres* que figuram em maior número relativamente aos homens: respectivamente 84 % e 16 % em «especializados», 80 % e 20 % em «indiferenciados» e 55 % e 45 % em «estagiários».

Distribuição da força de trabalho por sexo e categoria

[GRÁFICO 1]



A exceção atrás referida de «encarregados e monitores» (com 21 % de homens e 79 % de mulheres) explica-se tendo em atenção a natureza dos postos de trabalho e a secção onde estes se localizam. Trata-se de funções cujos titulares são executantes dum determinado trabalho manual realizado em grupo e, simultaneamente, encarregados desse grupo. Antes de atingir

esta última categoria, o profissional tem de passar alguns anos como simples executante desse trabalho. Como a divisão do trabalho está relacionada com o sexo, os encarregados e monitores são em maior número homens ou mulheres conforme nas secções predomina este ou aquele sexo. É assim que se encontram mais monitores-homens em secções como a «tinturaria» ou o «armazém» e monitores-mulheres no «corte e confecções». Dado que este último sector tem quase metade do total da população da empresa e, nele, a esmagadora maioria são mulheres, decorre daí que são estas a fornecer em maior número os quadros de «encarregados e monitores».

Outro aspecto a referir, aliás não exclusivo da empresa, antes generalizado ao mundo do trabalho nas sociedades capitalistas, é a *associação do tipo de trabalho ao sexo*. Como indicador pode funcionar a repartição por sectores dos homens e mulheres⁹. Se há sectores onde essa realidade se esbate pelo trabalho aí realizado, de tipo administrativo, como na «direcção comercial», com 19 homens e 17 mulheres, noutros a desproporção é bem mais acentuada. É o caso dos sectores de «corte e confecções» (12 homens/350 mulheres), onde predomina o trabalho «feminino», e de «manutenção» (34 homens/0 mulheres), que engloba serviços de assistência de serralharia, carpintaria e electricidade, portanto com tarefas de carácter «técnico», tradicionalmente atribuídas aos homens.

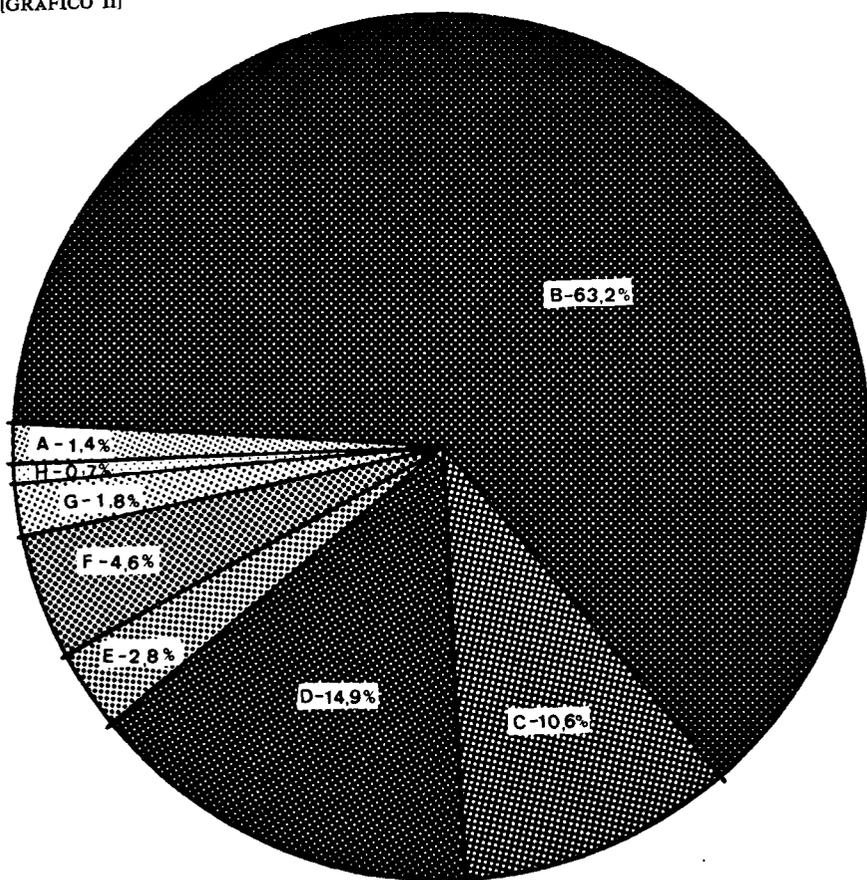
As discriminações não se confinam apenas ao tipo de trabalho, mas reportam-se igualmente aos *salários*. Assim, em certos casos, *o mesmo trabalho, executado da mesma forma e com a mesma intensidade, tem diferente remuneração consoante é exercido por homens ou mulheres*. No mapa dos vencimentos presentemente em vigor na empresa são patentes diferenças salariais relevantes nas seguintes funções:

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Chefe de equipa | { Homens 6200\$ |
| | { Mulheres 5100\$ |
| Cortador mecânico | { Homens 6437\$ |
| | { Mulheres 4800\$ |
| Embalador | { Homens 6000\$ |
| | { Mulheres 4500\$ |
| Maquinista | { Homens 6000\$ |
| | { Mulheres 4800\$ |

Ainda no que concerne a vencimentos, observa-se que o leque salarial tem como limites mínimo e máximo, respectivamente, 2250\$, correspondentes à função de paquete e 31 250\$, respeitantes à de director-comercial. No gráfico II representa-se a distribuição da massa salarial em percentagem, considerando-se oito categorias distintas que têm como bitolas os vencimentos inferiores a 4000\$ e superiores a 10 000\$.

Distribuição da massa salarial em percentagem

[GRÁFICO II]



A — Menos de 4 000\$
B — 4 000\$/ 5 000\$
C — 5 000\$/ 6 000\$
D — 6 000\$/ 7 000\$
E — 7 000\$/ 8 000\$
F — 8 000\$/ 9 000\$
G — 9 000\$/ 10 000\$
H — Mais de 10 000\$

2.1.7 Condições de trabalho

Sobre as condições físicas em que a laboração se processa há a considerar:

- As condições inerentes ao próprio tipo de trabalho;
- As que resultam das deficientes instalações da fábrica.

No primeiro caso incluem-se algumas comuns a qualquer tipo de trabalho mecanizado, como os ruídos provocados pelas máquinas em funcionamento (tricotagem, dobagem e circulares); calor de caldeiras e geradores

que atinge níveis elevados e outros problemas mais característicos da indústria têxtil: cheiros, emanações de vapor e gases tóxicos resultantes do manuseamento de produtos químicos (tinturaria), que podem provocar riscos e doenças profissionais de vária natureza.

No segundo caso, dada a antiguidade das instalações, existem secções em que se trabalha com luz artificial todo o dia; em que a ventilação é insuficiente por falta de janelas ou outras saídas para o exterior; onde o número de máquinas instaladas é exagerado, dificultando a movimentação de quem as tem de vigiar e agravando a possibilidade de riscos de trabalho por causa de peças em constante movimento.

2.1.8 *Formação profissional*

A formação profissional praticada na empresa reflecte o espírito de gestão desde sempre ali existente, que, neste capítulo, não atribuiu a importância devida a uma aprendizagem racional, assente numa sistematização de conhecimentos que possibilitasse aos trabalhadores uma visão aprofundada do seu trabalho.

Carecendo de gestores e quadros que estejam verdadeiramente sensibilizados para este tipo de formação e não gozando duma situação financeira suficientemente folgada que lhe permitisse atribuir verbas para este fim, a firma tem praticado uma formação «empírica», com todos os riscos que esta comporta: deficiente preparação para o desempenho das diferentes funções; aquisição duma prática porventura viciada e sem a necessária perspectiva crítica para a corrigir; visão demasiado restrita do processo de produção porque limitada apenas ao conjunto de tarefas que cada trabalhador desempenha.

Aos novos trabalhadores apenas se exige algum conhecimento e prática das funções que vão exercer e, uma vez admitidos, são colocados como aprendizes ao lado de outros mais antigos, durante um período de adaptação ao novo posto de trabalho, variável consoante as funções e a capacidade de cada um.

Do mesmo modo, os mais antigos são forçados a um permanente trabalho de rotina, sem possibilidade de reciclagem ou de enriquecimento do nível técnico-profissional, aliás difícil nas condições desde sempre existentes na empresa.

2.2. A EMPRESA NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA TÊXTEL E DE VESTUÁRIO EM PORTUGAL

Para melhor se compreender a situação desta empresa e o modo como ela pode influenciar motivações dos trabalhadores para o desencadeamento da greve, convém alargar o nosso campo de visão ao *contexto* mais vasto do sector em que está inserida e tentar encontrar aí as razões explicativas duma *crise* que de há muito se manifestava.

2.2.1 *A exploração da mão-de-obra no sector têxtil*¹⁰

A indústria têxtil e do vestuário conseguiu sobreviver à crise que a afectou nos últimos anos do anterior regime, em grande parte devido à

¹⁰ Para a exposição deste assunto utilizaram-se alguns dados do relatório do 1.º Encontro Nacional de Dirigentes Sindicais do Sector Têxtil (Ofir, 1975), que, neste capítulo, constituiu uma fonte de informação dominante.

exploração intensa de mão-de-obra a baixo preço, com elevados ritmos e horários de trabalho e más condições de higiene e segurança.

Eram os baixos salários que permitiam custos de produção relativamente competitivos com os da indústria estrangeira nos mercados externos, dado que esta, pagando embora salários superiores, obtinham, em contrapartida, um acréscimo de produtividade pela utilização intensiva de tecnologia moderna. A introdução crescente de novas máquinas na indústria europeia originou igualmente um fenómeno de *dependência tecnológica da indústria nacional, que adquiria o material antiquado que aquela ia pondo de parte.*

Aquela exploração alargou-se bastante na década de 60 com a implantação no País de filiais das multinacionais americanas e europeias, que aqui beneficiavam de legislação favorável à transferência dos lucros, muitas vezes de isenção de impostos e, como se viu, de mão-de-obra a baixo preço.

2.2.2 *A indústria do vestuário e a divisão internacional do trabalho*

O sector têxtil e de confecções é um caso típico da sujeição a que estão submetidos os países de fraco desenvolvimento tecnológico e mão-de-obra abundante, no quadro do sistema da divisão internacional do trabalho. Como se trata duma indústria de mão-de-obra intensiva, à medida que nos países economicamente desenvolvidos a luta pela melhoria dos salários faz aumentar os custos de produção, os industriais desses países vão transferindo a sua produção para outros onde a força de trabalho seja abundante, como forma de assegurarem e, se possível, acrescerem os seus lucros. É assim que surgem os países «especializados» na fabricação de têxteis e vestuário, como é o caso de Portugal e de alguns países da Ásia e da América Latina.

2.2.3 *Estrutura pulverizada do sector*

A indústria têxtil e de confecções é, em Portugal, muito antiga. As fábricas começavam por ser pequenas unidades onde, com o tempo, e em grande parte devido aos baixos salários, se ia acumulando capital que permitia algum investimento na sua expansão. Essas pequenas fábricas proliferaram por várias regiões do País, dando origem a uma estrutura demasiado pulverizada, constituída por unidades sem dimensão económica significativa.

Este facto reflecte-se, no momento presente de crise geral do capitalismo português e mundial, na dificuldade de adaptação dessas empresas às modificações cíclicas do mercado. Elas estão em grande medida dependentes do mercado em termos de moda, padrões, etc. (sem possibilidade, portanto, de planear minimamente a sua produção em bases seguras) e muito à mercê do «jeito» comercial dos gerentes, normalmente herdeiros, antigos agentes de vendas ou outros profissionais ligados a este ramo de produção.

2.2.4 *A excessiva dependência da banca e a situação actual das empresas*

Devido a vários factores, muitas empresas conheceram, nos últimos anos do regime anterior, *um progressivo agravamento das suas condições*

*económicas e financeiras*¹¹. Utilizando o «tráfico» de influências junto da banca e da Administração Pública, foram, porém, subsistindo, mas de modo tão precário que a própria sobrevivência esteve e mantém-se ameaçada. O constante recurso ao crédito bancário apenas resolveu as necessidades básicas da gestão corrente, em nada contribuindo para retirar as empresas da estagnação em que vivem há muito.

A queda do anterior regime e o desbloqueamento da luta de classes que se lhe seguiu permitiram o surgimento de inúmeras reivindicações nas empresas, que excederam os limites de adaptação da sua estrutura económica. Em algumas delas — e é o caso desta Empresa —, dado o seu estado de debilidade, continuou a ser prioritária, pelo menos durante algum tempo, a luta para as manter em funcionamento, como única forma de assegurar a reivindicação básica que é a *manutenção do emprego*.

3. CONFLITOS SOCIAIS NA EMPRESA

Neste capítulo proceder-se-á à descrição dos conflitos sociais que ocorreram na empresa nos últimos anos, dando-se particular realce à greve de Maio de 1974, uma vez que a informação recolhida se reporta sobretudo a esse afrontamento. Os conflitos anteriores à greve acima referida, ocorridos em Fevereiro de 1968 e Maio de 1971, embora intervalados no tempo por períodos de cerca de três anos e aparentemente sem relação directa entre si, fazem parte da *história reivindicativa da empresa*, tendo sido vividos por muitos dos trabalhadores que foram protagonistas dos acontecimentos posteriores.

A análise empreendida incidirá particularmente sobre os *temas reivindicativos* avançados, as *formas de organização* e as *formas de acção* utilizadas.

As lutas sociais nas empresas são condicionadas por múltiplos factores, que de certo modo lhes modelam a génese e lhes imprimem o desenvolvimento. Assim, procurar-se-á estabelecer uma articulação tão estreita quanto possível entre o conflito e os acontecimentos preparatórios, tentando-se, porém, não cair numa visão puramente «mecanista» dos factos. Como salienta Daniel Vidal¹², «a determinação das greves por uma situação anterior não implica que o acontecimento esteja agora e já inscrito no seu contexto. Pelo contrário, os acontecimentos preparatórios permitem, uma vez desencadeada a greve, *uma certa autonomia do seu desenvolvimento*».

3.1 GREVE DE FEVEREIRO DE 1968

Desconhece-se a existência de caderno reivindicativo elaborado pelos trabalhadores. Sabe-se apenas que estes reivindicaram *aumentos salariais* que a direcção recusou conceder.

¹¹ Num estudo publicado em 1973, o Grupo de Estudos Básicos de Economia Industrial, analisando as estruturas financeiras de certos sectores industriais, entre os quais os têxteis, concluiu que, num prazo relativamente curto, se verificariam rupturas financeiras.

¹² *Grèves revendicatives ou grèves politiques?*, Paris, Anthropos, p. 446.

O baixo salário auferido surge como justificação *explícita* da reivindicação; salienta-se, contudo, que no decorrer de uma das entrevistas com a comissão de trabalhadores¹³ se aludiu também às *desigualdades* existentes na empresa em matéria de remunerações, referindo-se que alguns quadros auferiam de 30 a 40 contos mensais. É assim bastante provável que tais desigualdades possam ter funcionado como uma razão *latente* do conflito.

A greve desenrolou-se sem a presença visível de líderes e sem a existência de qualquer organização formal, o que se compreende perfeitamente, dada a *brutal* repressão que invariavelmente se abatia sobre os trabalhadores que ousavam lutar contra a sobreexploração de que eram vítimas¹⁴. Os trabalhadores ter-se-ão, contudo, organizado clandestinamente; só assim se explica, por exemplo, a propaganda que de manhã se encontrava nos locais de trabalho.

A forma de luta utilizada foi a *greve de braços caídos*, que durou *três dias*. Os traços mais característicos da acção foram a espontaneidade, a ausência de definição precisa de uma estratégia e de uma tática e a ampla mobilização traduzida pela adesão maciça dos trabalhadores, com excepção de alguns administrativos.

3.2 GREVE DE MAIO DE 1971

Esta greve foi desencadeada por motivos que, em princípio, pareceriam estranhos aos trabalhadores.

O conflito desencadeia-se a partir de desinteligências surgidas no seio dos sócios, motivadas pelas opiniões divergentes assumidas relativamente à actuação de um administrador. Em virtude das divergências acima referidas, um dos sócios resolveu abandonar a empresa. Despediu-se dos trabalhadores individualmente e estes depois vieram para o pátio, paralisando o trabalho em atitude de apoio ao gerente demissionário. Este acabou por abandonar a empresa enquanto o administrador permaneceu.

Após *três dias de greve*, os trabalhadores foram coagidos a retomar o trabalho, na sequência das intervenções da PIDE/DGS e da polícia de choque.

Este movimento, tal como o referido anteriormente, parece ter sido espontâneo, mobilizou a maioria dos trabalhadores e não foi dirigido por líderes visíveis.

A greve, que não se enquadra nos padrões habituais, nomeadamente no que concerne aos temas reivindicativos, poderá eventualmente ser

¹³ Órgão que passaremos a designar, abreviadamente, por C. T.

¹⁴ Um empregado de escritório que desempenhou um papel importante neste conflito foi despedido, não tendo sido este o único caso de sanções a activistas (vários outros despedimentos se foram sucedendo). Em alguns casos ficou-se pela suspensão de trabalhadores. De uma entrevista com uma operária extraímos as seguintes passagens: «[...] Naquela altura havia um grande ordenado de um administrador que cá estava naquela altura e os ordenados dos trabalhadores eram de miséria. Foi quando se começaram a admitir os doutores com trintas e vintes [...] Um doutor tentou explicar-me que nós não podíamos avaliar o sacrifício que essas pessoas faziam para chegar ao ponto onde chegaram, o que tinham que se sacrificar, o que tinham que passar, todos os anos a estudar! E eu disse-lhe. Está bem, senhor doutor, eu avalio muito essa gente, mas avalio muito mais os meus colegas; enquanto esses senhores caminham para a fortuna, que já ganham 30 e 30 e tal contos, os meus colegas caminham para a miséria e para a fome. Ora o que é que eu fui dizer! Naquela altura de comunismo não sabia nada! O doutor disse-me que eu tinha de ir três dias de castigo por falta de respeito, a minha resposta tinha sido gravíssima! [...]»

explicada em termos de causas pelo *tipo de patronato* existente na empresa ¹⁵.

À guisa de balanço, poderá afirmar-se que, tanto a greve de Fevereiro de 1968, como a de Maio de 1971, foram vividas como derrotas pelos trabalhadores, uma vez que, em ambos os casos, os objectivos almejados não foram atingidos.

3.3 GREVE DE MAIO DE 1974

Dentre os diferentes ramos da indústria, é, sem dúvida, o têxtil um dos que mais têm contribuído para o desenvolvimento industrial em Portugal.

O sector têxtil emprega cerca de 300 000 trabalhadores e, em 1973, a sua participação no total das exportações foi aproximadamente de 25 % ¹⁶. No que respeita a salários, os trabalhadores continuam a ser dos mais mal pagos, havendo ainda muitos casos onde não se atingiu o salário mínimo. Antes do 25 de Abril, os salários praticados nos escalões mais baixos oscilavam entre 1 800\$00 e 2 400\$00.

Em 25 de Abril de 1974, este sector fundamental da indústria portuguesa atravessava uma crise profunda, iniciada, entre outros, pelos seguintes sintomas: baixa de produção, falta de liquidez das empresas, descapitalização e considerável aumento do desemprego, equipamento muito antiquado, forte dependência dos bancos.

A greve de Maio de 1974 integra-se no intenso surto conflitual e grevista que se verificou em Portugal a seguir à queda da ditadura caetanista e participa da dinâmica do «movimento social» que abalou os alicerces da formação social portuguesa.

A referência ao «movimento social» não significa que o afrontamento observado possa ser considerado como um simples reflexo das relações sociais globais; o conflito insere-se numa determinada conjuntura global da luta de classes, mas é particularmente condicionado por variáveis contextuais específicas, tais como a situação económica da empresa, o tipo de patronato, a situação profissional dos trabalhadores e a natureza do trabalho executado.

3.3.1 *De 14 a 31 de Maio — a greve - ocupação*

A greve iniciou-se em 14 e terminou em 31, tendo durado, portanto, *18 dias*.

Inicialmente, a intenção dos trabalhadores seria apenas a de paralisarem o trabalho durante algumas horas, como forma de pressionarem a direcção a ceder às reivindicações apresentadas. Conhecida que foi a resposta negativa dos patrões, os trabalhadores resolveram prosseguir a paralisação do trabalho, com ocupação das instalações, até que as reivindicações fossem satisfeitas.

A greve mobilizou a maioria dos trabalhadores, tendo, no entanto, alguns sectores manifestado fraca adesão, ou mesmo oposição, sobretudo de início. Deste modo, a paralisação não foi total durante todo o período da

¹⁵ Tratava-se de um patronato de tipo «familiar» e «paternalista». O movimento de solidariedade para com o gerente demissionário terá sido iniciado pelos *trabalhadores mais antigos*, generalizando-se depois a toda a fábrica.

¹⁶ *Seara Nova*, n.º 1 562, Dezembro de 1975, p. 34.

greve, dado que alguns sectores continuaram a laborar, embora durante curtos períodos.

Durante o período da greve, a empresa esteve permanentemente ocupada, tendo-se organizado turnos a fim de assegurar a presença contínua de trabalhadores nas instalações.

3.3.2 *Temas reivindicativos*

Cerca de oito dias antes do início da greve foi apresentada à direcção a reivindicação de aumento salarial de 1 000\$. Esta reivindicação foi avançada por sugestão do Sindicato dos Trabalhadores dos Têxteis de Lisboa, Lanifícios e Vestuário do Sul, que tinha lançado a «palavra de ordem» do aumento acima referido, na sequência do processo de fusão do Sindicato dos Têxteis com os dos Lanifícios, ocorrido em 2 de Maio.

No primeiro dia de greve foi elaborado um caderno reivindicativo pela C. T. que entretanto fora eleita, do qual constavam outras reivindicações, para além da que havia sido sugerida pelo Sindicato. O conjunto dos temas exigidos é o seguinte:

Aumento fixo de 1 000\$;
Salário mínimo de 3 400\$;
Mensualização;
13.º mês;
30 dias de férias com subsídio;
Saneamento.

O saneamento abrangia os seguintes quadros: director de vendas e da produção, chefe dos serviços de pessoal, chefe de vendas, chefe de planeamento e chefe do serviço de confecções. As três primeiras funções eram exercidas por portugueses e as duas últimas por estrangeiros.

Analisando as reivindicações segundo a grelha utilizada por Claude Durand¹⁷, constata-se a predominância nítida dos temas de tipo *quantitativo*. Por outro lado, assinala-se que as reivindicações salariais apresentadas se desdobram em *hierarquizadas* (13.º mês e subsídio de férias) e *não hierarquizadas* (aumento fixo, salário mínimo e mensualização).

Para as reivindicações salariais foram apresentadas, de forma *explícita*, *justificações* relacionadas com as condições de vida: crescimento do custo de vida, defesa do poder de compra e direito a uma melhoria do nível de vida.

Para além das justificações explícitas, algumas razões *latentes*, como a grande disparidade salarial existente entre o pessoal dos escalões mais baixos, os quadros superiores e os gastos sumptuários dos patrões, terão desempenhado um papel importante no conflito. O seguinte extracto do depoimento de um trabalhador, gravado no decurso de uma entrevista colectiva, parece suficientemente revelador a esse respeito:

«Eu acho que surgiram até boatos que os patrões também estavam a tirar dinheiro de lá, inclusive as esposas quando faziam viagens, que iam os bilhetes para lá para se pagar. Eles depois começaram a dizer que não havia dinheiro [...] Inclusive o último levantamento que

¹⁷ *La Grève*, cit.

fizeram foi de 50 contos para ir passar férias com o iate para o Algarve [...]»

No que respeita ao saneamento, as razões invocadas filiam-se sobretudo na incompetência, nos altos vencimentos auferidos e ainda no mau clima de trabalho criado por atitudes e comportamentos considerados incorrectos.

«[...] Era uma pessoa realmente intratável. Não dava qualquer hipótese às pessoas de colaboração. As pessoas queriam colaborar, ajudar a resolver problemas e ele não lhes dava qualquer hipótese. E era mal-criado, tratava as pessoas mal, impunha as suas ideias de uma maneira bastante rude e violenta. Os dois estrangeiros não tinham dado provas absolutamente nenhuma para virem ganhar o que ganhavam — um ganhava 30 contos e o outro 25. Estavam cá há meses. E foi esse mesmo, o tal director de produção e director de vendas, o tal que era intratável para as pessoas, que arranjou essa *élite* mandando vir pessoas [...] (Extracto de uma entrevista com a C. T.).

Relativamente à estratégia reivindicativa, verifica-se que os trabalhadores reelaboraram a reivindicação inicial, transformando-a num conjunto de reivindicações.

Presume-se que a reivindicação considerada *prioritária* seria o aumento salarial. Assim, o alargamento dos temas reivindicativos, no sentido da *acumulação* de objectivos, pressupõe que se tenha efectuado um levantamento de todo o conjunto do contencioso reivindicativo, provavelmente para se obter o máximo proveito possível de uma conjuntura avaliada como favorável em termos de relação de forças.

A estratégia utilizada pode ser considerada como *ofensiva*, uma vez que o objectivo visado se traduzia na obtenção de novas vantagens, e não na defesa do emprego e do nível de remunerações ou de outras vantagens já adquiridas.

A estratégia não foi decidida antecipadamente, com programação prévia; neste sentido pode considerar-se que os trabalhadores utilizaram uma estratégia *pontual*¹⁸.

3.3.3 *Formas de organização*

À data do conflito não existia nenhuma organização formal representativa dos trabalhadores.

Em 1969, a direcção tentou criar um órgão de colaboração de classes, a que chamou «comissão interna de empresa», aliciando os trabalhadores com miragens de cogestão, com a intenção deliberada de promover o incremento da produtividade. A «comissão interna de empresa» ainda chegou a funcionar, mas teve uma existência efémera¹⁹.

¹⁸ Anota-se que, de acordo com investigações conduzidas na Europa, a natureza do trabalho se relaciona frequentemente com diferenças de estratégia: enquanto os trabalhadores qualificados e os técnicos utilizam com maior frequência uma estratégia previsional, os operários especializados empregam predominantemente uma estratégia pontual.

Na empresa estudada, conforme se viu, predominam os operários especializados.

¹⁹ Em anexo transcrevem-se, na íntegra, três documentos que ilustram de forma significativa o modo como foi criada a C. I. E. e os objectivos que se pretendiam

Antecedendo o início da greve, e durante uma das reuniões realizadas no Sindicato a fim de se proceder ao lançamento do tema reivindicativo do aumento salarial de 1 000\$, é constituída uma comissão *ad hoc*, que teria a incumbência de dirigir o processo de negociação. Esta comissão, que não foi eleita, foi posteriormente acrescida com mais alguns elementos provenientes de diversos sectores da empresa.

No decorrer da primeira noite de greve, realizou-se um plenário de trabalhadores, que contou com a presença de *um elemento do M. F. A.* Por sugestão deste, procedeu-se imediatamente à eleição de uma C. T., a qual, nessa mesma noite, elaborou o caderno reivindicativo que no dia seguinte apresentou à gerência.

A C. T., como se terá oportunidade de analisar com algum pormenor no capítulo seguinte, desempenhou um papel *central* no período posterior à greve, fase durante a qual as suas atribuições foram consideravelmente alargadas.

3.3.4 *Formas de acção*

Analisar-se-ão aqui as formas de acção entendidas numa acepção lata, abrangendo todas as práticas levadas a efeito pelos trabalhadores no decurso do conflito que os opunha ao patronato, com o objectivo de dele retirarem as maiores vantagens possíveis.

Foram bastante diversificadas as manifestações que as formas de acção assumiram. A análise da informação disponível permite concluir que foram utilizadas as seguintes formas de acção:

- Apresentação do caderno reivindicativo ao patronato;
- Recurso ao M. F. A., ao M. T. e aos partidos políticos;
- Manifestações de rua;
- Difusão de comunicados através da rádio e da imprensa;
- Angariação pública (na rua) de fundos;
- Greve com ocupação das instalações.

A primeira distinção a que se poderia proceder seria entre as formas de acção legais e ilegais²⁰. À luz da legislação então vigente, a greve e a ocupação das instalações, designadamente, seriam ilegais. A este respeito salienta-se, contudo, que *o desbloqueamento da luta de classes subsequente ao 25 de Abril introduziu importantes modificações no quadro legal — revelando a sua total inoperância face à nova conjuntura* — e na legitimidade das práticas dos actores.

Para um grupo, uma prática é considerada legítima quando é reconhecida normal e válida para atingir um determinado objectivo.

A avaliação por parte do grupo operário das práticas ilegais acima citadas como legítimas relaciona-se, por um lado, com o reconhecimento de que, após o 25 de Abril, o franquear do terreno da ilegalidade não daria azo à repressão (ou a uma repressão tão brutal como anteriormente) e, por outro, com a presunção de que tais práticas seriam eficazes, tendo em conta os objectivos a alcançar.

atingir com a sua criação. Tais documentos indiciam também claramente o «tipo» de patronato existente na empresa.

²⁰ Acerca da legalidade e da legitimidade das práticas, cfr. Pierre Dubois, *op. cit.*

«[...]depois do 25 de Abril já não tínhamos medo da polícia de choque [...]» (Extracto da entrevista colectiva.)²¹

O recurso a instâncias em princípio *exteriores ao conflito*, como o M. F. A. e os partidos políticos, é justificado em termos da procura de apoios susceptíveis de contribuírem para o fortalecimento da posição negocial perante o adversário e do fornecimento de orientações para a acção.

«Nós, C. T., entretanto, nesse espaço de tempo, corremos tudo, os partidos todos. Primeiro foi o P. C., depois o P. S.. Procurámos um bocado de orientação, porque ao fim e ao cabo éramos um bocado inexperientes [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.).

Dentre as formas de acção acima citadas, três delas (manifestações de rua, difusão de comunicados através da rádio e da imprensa e angariação de fundos) encerraram uma significação específica que importa realçar. Trata-se de práticas que permitem conferir ao conflito uma dimensão externa, no sentido da sua não confinamento ao espaço da empresa, da sua abertura para além dos muros da fábrica, dos efeitos de contágio que eventualmente poderá provocar. Através de tais práticas, os trabalhadores tentam também obter a compreensão e a solidariedade de outros estratos populacionais²².

Relativamente à ocupação, anota-se que a sua significação não é unívoca²³. A ocupação é, antes de tudo, ocupação do «espaço» apropriado pela classe adversa, espaço entendido mais enquanto lugar pelo qual a classe oposta se constitui em adversário do que enquanto centro de produção.

A ocupação parece ter assumido neste caso um carácter sobretudo *instrumental*: os trabalhadores não terão pretendido propriamente pôr em causa o poder da classe dominante, mas reforçar a sua posição perante o adversário, ocupando provisoriamente o local (um dos locais) onde se exerce o poder dominante.

3.3.5 *Evolução do processo de negociação e combatividade operária*

Aquando da apresentação da reivindicação do aumento salarial de 1 000\$, é concedido ao patronato um prazo para resposta de cerca de oito dias.

Em face da posição intransigente da direcção da empresa, os trabalhadores entram em greve e apresentam, através da C. T. entretanto eleita,

²¹ Conforme se explicou em 1.2., a entrevista colectiva foi feita a operários não pertencentes à C. T. Sempre que no texto se faça referência a «entrevista colectiva», para abreviar a expressão, tratar-se-á da realizada aos trabalhadores mencionados.

²² Sobre a «dimensão» das greves e as modificações por elas introduzidas no campo das relações sociais, cfr. Nicole Abboud, *Sociologie du Travail*, 3-74.

²³ Para Daniel Vidal, *Grèves revendicatives ou grèves politiques?*, cit., o sentido da ocupação, como, aliás, o de outras práticas, só poderá ser desvendado com o recurso à caracterização do estado dos *rappports* sociais antes do desenvolvimento da greve. O autor estabelece uma tipologia das empresas com base nas contradições existentes no período anterior à greve, distinguindo os seguintes tipos: empresas com contradições não determinadas (ou nulas), empresas com contradições latentes e empresas com contradições determinadas (ou conflitos abertos).

um caderno reivindicativo. A direcção mantém-se intransigente de início, mas depois mostra-se disposta a negociar, apresentando uma contraproposta que os trabalhadores rejeitam.

Posteriormente, por sugestão dos trabalhadores, realiza-se no Ministério do Trabalho uma reunião com o patronato, a que também assistem representantes da Intersindical. No decorrer da reunião, os patrões mostram-se dispostos a fazer certas concessões, nomeadamente no respeitante ao saneamento dos estrangeiros. A reunião termina com a assinatura de um acordo, nos termos do qual foram feitas mútuas concessões ²⁴.

A estratégia do patronato é marcada pela intransigência, posição que é substituída por uma atitude mais conciliatória no período final da greve; os trabalhadores adoptam uma posição firme durante todo o período da greve e apenas fazem algumas concessões no decorrer da reunião em que é assinado o acôrdo.

A duração da greve, o seu carácter *ilimitado* à partida e o recurso a formas *ilegais* de acção são índices que evidenciam o *elevado grau de combatividade dos trabalhadores*.

As estratégias de negociação são condicionadas pelo contexto da empresa, o qual é marcado pela orientação do grupo patronal, pela orientação do grupo operário e pela relação de forças criada pela própria greve.

Em conformidade com a tipologia utilizada por Pierre Dubois em *La Grève*, o contexto da empresa a que se reporta este trabalho poderá ser sumariamente caracterizado do seguinte modo:

a) Tipo de patronato:

Sector privado;
Tipo familiar;
Política patronal paternalista.

b) Características do grupo operário:

Grupo de grande dimensão ²⁵;
Trabalho predominantemente em série;
Reduzida experiência de trabalho industrial;
Reduzida ou nula experiência de acção sindical.

A greve estabelece uma relação de forças mais ou menos favorável aos grevistas. Essa relação é máxima quando a combatividade é elevada e não se manifesta nenhuma tensão entre os grevistas e os sindicatos. Ora, neste caso, a greve foi claramente apoiada pelo Sindicato e os trabalhadores revelaram elevada combatividade, como já anteriormente se salientou.

²⁴ Além do aumento dos vencimentos dos operários maiores de 18 anos para 3 300\$ (salário mínimo nacional), as condições foram as seguintes: sempre que da aplicação da regra anterior não resulte melhoria de remuneração, há aumento de 500\$ para as mulheres e de 750\$ para os homens; mensualização; inquérito à actividade de um quadro, para eventual processo disciplinar; quanto a um outro, será ouvido pela C. T., que decidirá se deve ou não ficar na direcção de produção; no que se reporta aos dois estrangeiros, só retomarão o serviço se a comissão o considerar conveniente.

²⁵ Escalão 7 (501-1000), segundo a classificação da Divisão da Estatística do Ministério do Trabalho.

função das remunerações auferidas, quer em função do estatuto socioprofissional. Trata-se de categorias que, pela forma peculiar como se processa a sua inserção na organização técnica e profissional do trabalho, se mostram particularmente hesitantes quando se agudizam os conflitos sociais e se polariza o campo da luta de classes.

«Depois há uma jogada de gabinete dos chefes. Eles fazem lá uma grande pandilha e vão para dentro. Então começam a dizer que aquilo ficou tudo arrumado e que a malta pode começar a trabalhar. Isso foi da parte de chefes e encarregados que reúnem com os patrões [...] Diziam que a firma se encontrava má e que o patrão não podia pagar [...]» (Extracto da entrevista colectiva.)

As diferenças de comportamento observadas ao nível de alguns subgrupos e as tensões e clivagens que se verificaram entre várias categorias socioprofissionais traduzem uma desestruturação do colectivo de trabalhadores decorrente das modificações introduzidas pela própria greve no sistema de relações (alianças, clivagens, etc.) até aí vigente. Ultrapassado que foi o período da greve, o grupo reencontrará um novo equilíbrio estrutural, reflectindo a dupla influência da vivência colectiva e das aprendizagens diferenciadas vividas por cada subgrupo no decurso do conflito.

As mulheres desempenharam um papel de vanguarda durante quase todo o período da greve. É certo que, na parte final, algumas delas chegaram a retomar o trabalho, que foi interrompido novamente, na sequência dos apelos feitos pelo Sindicato no sentido do prosseguimento da greve. Mas este pequeno período de desmobilização coincidiu com a publicação, em 25 de Maio, do diploma legal que fixava o salário mínimo nacional em 3 300\$²⁹.

As mulheres, que têm constituído uma camada tradicionalmente «submissa» e «marginal» relativamente às lutas operárias, desempenharam, pois, neste conflito um papel preponderante. Pela natureza do trabalho que executam e pelo salário que auferem, as mulheres são bem a expressão, na empresa a que se reporta este trabalho, do subproletariado feminino.

Estas características da população grevista remetem para a problemática que esteve no centro dos debates sobre o «movimento social» de Maio de 1968, em França, e que ainda hoje mantém toda a actualidade. Quais as greves que revelam maior capacidade de modificação das relações sociais? Aquelas cuja população grevista é constituída pelas «novas camadas», ou as que são empreendidas pelos operários qualificados, mais «conscientes» e «organizados»? Questões que permanecem em aberto, mesmo nos países onde existe uma larga tradição de estudo sistemático dos conflitos industriais.

3.3.7 *A greve, os partidos e os sindicatos*

Os elementos da C. T. e alguns trabalhadores entrevistados afirmam que a condução da luta foi «autónoma», no sentido de que não esteve rigidamente dependente de directrizes sindicais ou partidárias. *Ainda que o*

²⁹ O salário da maior parte das mulheres rondava 1 800\$; logo, com o estabelecimento do salário mínimo, a reivindicação do aumento de 1 000\$ deixava de fazer sentido.

Não nos arriscamos a avançar hipóteses explicativas das estratégias de negociação utilizadas, por virtude da escassez de informações disponíveis sobre esta questão. Referiremos apenas que a relação que neste caso se poderá estabelecer entre a estratégia de negociação utilizada pelos trabalhadores e a estruturação do grupo operário se pode inserir na tendência geral observável em movimentações operárias ocorridas em vários países europeus, nomeadamente em França. Em conformidade com tal tendência, os operários sem tradição industrial, sem tradição sindical e pouco qualificados adoptariam frequentemente atitudes mais intransigentes no decurso das greves ²⁶.

3.3.6 *Comportamento dos diferentes actores durante a greve*

Recapitulando os traços mais característicos respeitantes à composição da força de trabalho, salienta-se a predominância de trabalhadores *especializados* — na acepção correspondente à usada na empresa — (cerca de 75 % do total) e de *mulheres*, cujo número corresponde a aproximadamente 77 % do total dos trabalhadores da empresa.

Não se possuem dados que permitam determinar com rigor a origem geográfica dos trabalhadores. Presume-se que a maioria deles seja oriunda de zonas rurais, sobretudo do Alentejo e das Beiras. Tratar-se-á, provavelmente, de camadas recentemente proletarizadas, ainda muito marcadas pelo meio social de origem, mas cujo projecto de mobilidade ascendente, caracterizado por um «economicismo individualista», poderá ter contribuído para reduzir o choque provocado pela entrada no meio industrial ²⁷.

Os diferentes grupos socioprofissionais não revelaram, no decurso da greve, idêntico grau de mobilização. Verificaram-se mesmo acentuadas clivagens entre os sectores mais directamente ligados à *produção* e outros, como os *escritórios* e o *armazém*, para os quais não adviriam benefícios com a eventual satisfação das reivindicações ²⁸.

«[...] Houve aí pessoas que não só não concordaram com a greve ou, pelo menos, ao fim de certo tempo, não concordaram como até tentaram agredir algumas pessoas. Tentativas de agressão por parte de alguns sectores, desses que não tinham aderido. Não chegou a haver agressões mas [...] Há uma carrinha que tenta sair em plena greve, depois a gente não deixou sair nada para fora do armazém [...] O pessoal do armazém ainda tentou sair e as pessoas colocaram-se à frente da carrinha e não a deixaram sair. As pessoas estavam realmente dispostas a ficar debaixo da carrinha se fosse preciso. A carrinha não avançou mesmo, teve de recuar novamente. Não tinha hipótese de sair [...] Quer dizer não aderiram logo. Depois para o fim aderiram [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

As tentativas de desmobilização da greve partiram sobretudo de trabalhadores pertencentes a algumas das categorias mais privilegiadas, quer em

²⁶ Dubois, Durand, *op. cit.*, p. 194.

²⁷ Acerca da mobilidade social e das atitudes operárias cf. Alain Touraine e Bernard Mottez, «Classe ouvrière et société globale», in *Traité de sociologie du travail*, p. 238.

²⁸ As reivindicações salariais apresentadas restringiram-se aos trabalhadores abrangidos pelo Sindicato dos Trabalhadores dos Têxteis de Lisboa, Lanifícios e Vestuário do Sul.

grupo, em ulterior período do conflito, se tenha fechado sobre si mesmo, não querendo dar publicidade à sua luta, o certo é que, na fase da greve, esta se não confinou à empresa. Pelo contrário, projectou-se parcialmente no exterior, manifestou-se nas ruas, influenciou decisões ministeriais e recebeu, por seu turno, influências de sindicatos e partidos políticos.

3.3.7.1 *Sindicatos*

Como já foi referido, esta greve nasceu da não satisfação das reivindicações apresentadas ao patronato, entre as quais figurava, como das mais importantes, a do aumento salarial. Este, como também vimos, teve origem na reunião do Sindicato dos Lanifícios e era extensivo a todas as empresas do grupo das malhas e têxteis. Aí se acordou que, a não serem satisfeitas as reivindicações, se entraria em luta em todo o sector.

Parece, pois, que a luta foi antecedida de directrizes sindicais, embora sem carácter não marcadamente imperativo. De qualquer forma, há, logo no início, uma ligação da empresa ao Sindicato que tem continuidade no decorrer da luta. Foi o que confirmou um elemento da C. T. quando lhe foi posta a questão de como decorria a vida na empresa entre o 25 de Abril e o início da greve, a 14 de Maio, ou seja, se havia ou não movimentações dos trabalhadores através de plenários e reuniões.

«Só ao nível do sindicato. Quer dizer, havia agitação, mas aí as pessoas aguentaram um bocado pelas directrizes do Sindicato. Começou a haver reuniões do Sindicato e várias pessoas iam e traziam coisas [...]»
(Extracto duma entrevista com a C. T.)

O recurso à organização sindical parece integrar-se num conjunto de iniciativas alargadas também a outras organizações, no sentido de procurar directrizes, normas de actuação, como forma de suprir as carências de conhecimentos na condução da luta que os trabalhadores, aliás, diversas vezes reconheceram.

«O Sindicato veio cá na altura da greve e uma das coisas que veio fazer foi ensinar às pessoas a greve.» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

No decorrer desta estabeleceram-se outros contactos, como é exemplo a deslocação do presidente do Sindicato à empresa, num momento em que a força combativa de algumas trabalhadoras afrouxava, no sentido de as estimular à solidariedade com os homens até à consecução final dos objectivos inicialmente propostos.

Houve, pois, no decorrer da greve, uma ligação dos trabalhadores ao Sindicato, o que não lhe retira a *relativa autonomia* de que se revestiu, dado que os trabalhadores não estavam permanentemente vinculados às directrizes sindicais, à espera de saber, em cada momento, como tinham de actuar.

Atestam este facto as situações de *oposição* que por vezes ocorreram nessa relação, quer durante a greve, quer depois desta. Foi esse o caso quando, em meados de 1976, o Sindicato dos Têxteis pretendeu levar a efeito um processo de luta concertada ao nível do sector, como resposta à tentativa de recuperação capitalista que se estava a verificar na empresa Manuel Gonçalves.

Entre as iniciativas programadas contava-se uma manifestação ao Ministério da Indústria e Tecnologia, como forma de protesto pelas medidas tomadas, que facilitavam o regresso dos patrões.

Porque era igualmente com esse Ministério que se vinham desenrolando negociações, com vista a uma futura intervenção estatal na Simões, esta entendeu não dever acompanhar as restantes empresas, visto que, no seu entender, esse alinhamento seria contrário à prossecução dos seus interesses próprios.

3.3.7.2 *Partidos políticos*

Entre os apoios iniciais procurados pela C. T. junto das diferentes organizações contam-se o M. F. A. e os partidos políticos. No primeiro dia da greve havia sido contactado o M. F. A., o qual enviou um delegado que esboçou um começo de organização, em que se incluía a formação duma comissão de trabalhadores. Dias depois foi a vez dos partidos.

Estas diligências são fruto da *impreparação* dos trabalhadores, nesta fase, no que se reporta a organização para a luta, estabelecimento duma estratégia e definição dos objectivos a atingir.

Os partidos contactados foram o P. S. e o P. C. P. Este último absteve-se de apoiar activamente a greve, remetendo para os trabalhadores a solução que melhor lhes conviesse. Segundo o elemento da C. T. entrevistado, teria sido respondido pelo interlocutor do Partido:

«Isto não se resolve assim com greves. Nós não podemos fazer nada, nem nos vamos lá meter. Isso é uma luta vossa, vocês têm que a ver e conduzi-la da melhor forma.» (Extracto duma entrevista com a C. T.)

Por sua parte, o P. S. remeteu a comissão da Simões para o Grupo Autónomo do Partido Socialista (G. A. P. S.), que decidiu apoiar a luta, propondo-se tentar, nesta empresa, a criação dum sistema autogestionário.

O apoio concretizou-se em efectuar e estimular recolhas públicas de fundos para ajuda aos trabalhadores mais necessitados, patrocinar uma manifestação ao Ministério do Trabalho, divulgar a luta no exterior e dinamizá-la internamente.

Na opinião da C. T., esta actuação, que começou por ter aspectos benéficos, acabou por ir longe de mais e veio a ter depois efeitos negativos. Vale a pena transcrever, pela sua importância como exemplo do que foi a confrontação de ideias políticas no interior da empresa, o extracto do depoimento dum elemento da C. T. sobre este assunto:

«[...] e foi daí que a gente tomou consciência da situação: em que a política, portões para dentro, tinha de ser a política da fábrica, não a política dos partidos. Começou logo a haver gente que achava muito bem a nossa luta, concordava com isso tudo, mas agora partidos é que não e que faziam e aconteciam. Pois havia os comunistas que achavam que os socialistas não deviam vir. Havia os que não eram nada que diziam que os partidos agora vêm destruir isto tudo. Havia aqueles que seriam de direita e tinham medo nessa altura de se manifestar, mas o que é facto é que as pessoas não gostaram e eu próprio também não gostei muito e a comissão também não gostou de certo modo que eles viessem para aí fazer aquilo que fizeram. A certa altura éramos impotentes para resolver aquilo.» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

É um facto que certas iniciativas incluídas no processo de luta foram fortemente influenciadas pela acção do G. A. P. S., que apresentou mesmo um projecto gestorário para um futuro imediato — a criação duma *sociedade-cooperativa* em que o patronato cedia 51 % do capital aos trabalhadores, ficando cada um destes com uma quota simbólica de 100\$. Mas também aqui houve uma preocupação de autonomia, que consistiu em não acolher sem critério as directrizes políticas, antes adaptando-as de forma realista à situação concreta da empresa. Em especial, à sua *situação financeira*, que comprometia tal projecto e condicionava em muito a *intervenção estatal* que — como adiante veremos — se veio posteriormente a verificar.

4. ANÁLISE DO PERÍODO PÓS-GREVE

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO APÓS O REINÍCIO DO TRABALHO: A CRISE ECONÓMICA E A INTERVENÇÃO DO ESTADO

A greve terminou a 31 de Maio. Encontravam-se então ainda na empresa dois sócios-gerentes, um dos quais viria a abandoná-la passados poucos dias.

Por proposta deste, entraria, por essa altura, um técnico a quem foi atribuída a categoria de director-geral e a incumbência de reestruturar a empresa. Para além desta necessidade, sentida por trabalhadores e patrões, estes procuravam também, por essa via, evitar um confronto directo com aqueles e, simultaneamente, inflectir o curso dos acontecimentos internos e recuperar um poder perdido. A partir daqui, e até à intervenção estatal, verificada em Abril de 1975, o poder de decisão reparte-se por estas três entidades: o sócio que ficara, o director-geral e a C. T., embora a relação de forças tendesse favoravelmente para esta última. É assim que são tomadas decisões importantes, quer pelas três em simultâneo, quer por cada uma individualmente.

Como ponto fulcral que afectava directa e profundamente os trabalhadores, colocava-se o *futuro da empresa*.

Esta fase até à intervenção estatal é marcada, aliás, por uma movimentação da C. T. e gerentes, primeiro, e exclusivamente por aquela, depois, junto de entidades oficiais, particulares e credores da empresa, no sentido de resolver o *problema financeiro* desta.

Nesse momento não se punha aos trabalhadores, como projecto globalmente sentido e desejado por eles, o controlo directo da empresa, a apropriação dos meios de produção ou mesmo qualquer outra solução menos ambiciosa. O fundamental era a *garantia de manutenção do emprego e do salário, numa empresa em dificuldades de subsistência*.

Desde Junho de 1974 até Março de 1975, a empresa esteve em redução de trabalho e de remunerações, funcionando a 2/3 do tempo normal, com a correspondente diminuição de salários. Esta medida resultou da crise económica e financeira, que sobreveio à retracção do mercado verificada após Abril de 1974 e à generalização da ideia de que a empresa ia falir, em virtude da baixa das encomendas. A Gerência pôs a alternativa de passarem a 4 dias ou ficarem 300 pessoas sem emprego. Os trabalhadores optaram pelos 4 dias, para defenderem o direito ao trabalho.

Em Julho de 1974 houve quem avançasse um projecto gestorário que ultrapassava as simples questões do emprego e do salário e, pela recusa de

dependências externas, conduzia a um processo em que os trabalhadores contassem com as suas próprias forças. Essa iniciativa coube à C. T. de então, na sequência dos contactos com o G. A. P. S., atrás citados, e por sugestão deste.

«Eles queriam fazer aqui um bocado aquele género de uma empresa-piloto. Pela ideologia que eles tinham, que era a da autogestão. De os trabalhadores tomarem a seu cargo a gestão das empresas.» (Extracto duma entrevista com a C. T.)

Concretamente, propunha-se a criação duma sociedade, pela cedência dos sócios aos trabalhadores de 51 % do capital.

Contudo, esse projecto não vingou. Discutido em plenário, esbarrou com a oposição dum grupo que o considerava inviável nas condições políticas então vigentes, ainda pouco definidas e susceptíveis de, posteriormente, levar à anulação pelo poder político de tal realização. Esta oposição parece ter encontrado apoio na maioria dos trabalhadores, em geral pouco informados e sensibilizados a práticas gestionárias.

«As pessoas não sabiam bem o que era isso. Nós íamos tentar explicar. Aparece uma pessoa a dizer que isso era uma fantochada, que hoje estava um partido, amanhã estava outro. E que o Governo ia pôr dinheiro e o Banco de Fomento também, portanto como é que nós íamos fazer isto?» (Extracto duma entrevista com a C. T.)

A *debilidade financeira* da empresa requeria solução urgente. Os seus débitos à banca haviam-se acumulado nos últimos anos e a incapacidade de os solver era tal que a empresa era já considerada, por uma entidade bancária credora, em situação de *tecnicamente falida desde há cinco anos*. Esta realidade pesava fortemente no destino profissional dos trabalhadores.

Surge em dado momento a intenção de encontrar uma solução negociada para a empresa com alguns credores. É constituída, para o efeito, uma comissão de negociação, formada pelo sócio-gerente, por um trabalhador e pelo advogado-consultor da empresa com o aval da C. T.

«Interessava que isto subsistisse. Qual era a solução? Pedia-se dinheiro aos bancos, os bancos eram os únicos que tinham possibilidades de pôr aqui uma gerência deles e pôr isto a funcionar. Nessa altura eram o Espírito Santo e o Sotto Mayor os maiores credores. Ainda por cima estavam associados ao MDE/S (Movimento Dinamizador Empresa/Sociedade) e, portanto, aquilo era mais ou menos o que se estava a tentar. E nós pactuámos com isso. De certo modo as pessoas precisavam realmente de ter uma certa segurança e tranquilidade, e isso podia-lhes dar uma tranquilidade [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Decorreu um longo período de negociações sem contudo se ter chegado a qualquer solução. Dada a ineficácia daquela comissão, a C. T., pressionada pelos trabalhadores, a quem não satisfazia o andamento das negociações, dissolveu-a e constituiu ela própria uma outra com o director-geral e representantes seus. Ao cabo de algum tempo, e por divergências de orientação com aquele representante do patronato, a C. T. demitiu-o e tomou a condução do processo. Ao mesmo tempo imprimiu-lhe outro rumo.

Propunha-se não já negociar a transacção da empresa com os credores, mas antes obter destes ou do Estado *medidas que garantissem a continuação do funcionamento da mesma, mas que os trabalhadores não formularam em termos concretos, isto é, no sentido de proporem um tipo específico de intervenção, por não terem, no momento, consciência muito clara do que mais lhes conviria.*

Inicia-se então uma longa fase de múltiplos contactos com instituições de crédito (Banco de Fomento Nacional e Caixa Geral de Depósitos), entidades oficiais (primeiro-ministro e ministros sem pasta) e diversos ministérios: do Trabalho, das Finanças e da Indústria e Tecnologia. Este último, por intermédio da Secretaria de Estado da Indústria e Energia, nomeia um delegado do Governo para verificar a situação económica e financeira da empresa.

Por sua vez, o B. F. N., em relatório apresentado após um estudo da empresa, teceu algumas considerações, de que se transcrevem, pela sua importância, os seguintes tópicos:

- «Incapacidade da empresa para solver os seus compromissos, encontrando-se em situação de tecnicamente falida há pelo menos 5 anos;
- Produtos fabricados em situação de declínio;
- Lacunas nos quadros médios da empresa;
- Reputa-se ser necessário o financiamento de 100 000 contos, mas considera-se que não estão criadas condições para ser possível a reconversão da empresa. Para a concessão do financiamento apontam-se os seguintes requisitos:

- Aumento substancial do capital social;
- Constituição de uma gerência técnica que assegure um plano de reconversão da empresa.»

Enquanto decorriam, morosos e repetidos, os contactos com as diferentes entidades, no interior da empresa manifestava-se certa tensão entre os trabalhadores, que sentiam próximo o espectro do desemprego. A laboração mantinha-se ainda, e desde Junho de 1974, a quatro dias por semana, a fim de evitar despedimentos. O volume de vendas havia sofrido uma quebra «quase vertical», devido às dificuldades encontradas no mercado, agravadas por notícias sensacionalistas de certos meios de comunicação, que vaticinavam a falência a curto prazo.

Entretanto, quanto ao requisito do B. F. N. de aumento do capital social, os sócios da empresa recusam-no e remetem a questão para os bancos credores, que se prontificam não só a converter em capital uma parte ou o total dos seus créditos, mas também a fornecer os técnicos necessários à reconversão da empresa. Impunham porém uma condição: a intervenção estatal, sem o que não seria viável tal plano. A partir daqui, a C. T., pressionada pela situação real da Simões, faz suas as intenções dos autores da proposta. Em manifesto dirigido ao primeiro-ministro, pouco tempo depois, diz nomeadamente que «só uma intervenção estatal poderá evitar o encerramento da empresa até ao fim do ano [estávamos em 17 de Dezembro de 1974], pois que a sua situação está dependente da ajuda da banca privada». Começa assim a ganhar corpo a solução que viria posteriormente a ser adoptada. Não se concretizou a conversão em capital dos débitos da empresa, mas decidiu-se administrativamente a *intervenção* e, com

ela, a suspensão dos seus corpos gerentes e a nomeação duma comissão administrativa, o que foi oficialmente anunciado no *Diário do Governo* de 11 de Abril de 1975 ³⁰:

«[...] foram 9 meses de luta, ir a todo o lado, desde o Palácio de S. Bento até vários ministérios [...] nesta luta constante de conseguirmos a sobrevivência da empresa. No fundo foi o que se conseguiu até agora, não foi mais do que isso, foi a sobrevivência da empresa [...]» (Extracto duma entrevista com a C. T.)

A intervenção estatal na Simões apresenta especificidades no funcionamento da comissão administrativa que convém referir muito brevemente.

Com a intervenção, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 660/74, o Governo, além da concessão dum empréstimo de 25 000 contos, deliberou também:

Suspender os corpos gerentes da empresa

Nomear uma comissão administrativa ³¹ constituída por três membros.

Dias antes, na fase preparatória dessa medida, o Governo convidara os trabalhadores a pronunciarem-se sobre a constituição da comissão.

O assunto foi debatido, quer no seio da C. T., quer em plenário de fábrica. Neste, os trabalhadores renunciaram a manifestar-se sobre a sugestão de incluir na C. A. o director-geral atrás citado, remetendo para a C. T. uma tomada de decisão sobre o assunto. Por razões que se prendem com o carácter autocrático daquele indivíduo e da sua dificuldade em partilhar o poder, ele não veio de facto a integrar-se na C. A. Esta acabaria por passar a ser constituída por dois elementos estranhos à empresa, sugeridos pela C. T. e aceites pelo Governo e *por um componente daquela, eleito no seu seio, com a função de servir de representante dos trabalhadores* e elo de ligação entre as duas comissões então existentes.

Mas na prática tudo foi diferente. É que, de facto, a C. A. nunca funcionou como tal. Dos dois elementos estranhos à empresa, um, por razões meramente individuais, nunca chegou a tomar posse. O outro permaneceu ali apenas seis meses, o tempo indispensável para se enquadrar na nova organização e adaptar-se a uma actividade diferente da que era a sua anteriormente. Nesse espaço de tempo não desempenhou um papel activo de decisão, uma vez que se limitou a tomar contacto com as questões da gestão corrente, com a colaboração do elemento restante, o único que, por experiência, tinha um conhecimento directo das mesmas. A capacidade de gestão deste trabalhador da Simões e o grande esforço de produção dos restantes elementos da empresa conseguiram reavivar o prestígio da firma. A orientação foi no sentido de recuperar o mercado, refazendo o nome da empresa, de forma a conseguir um volume de encomendas que permitisse uma laboração normal. A confiança dos clientes foi reconstituída e acabou-se por conseguir escoar toda a produção nos mercados readquiridos.

Completada a crónica dos principais factos ocorridos na empresa após Maio de 74, transitar-se-á seguidamente para um ensaio de análise das relações de poder no seio da empresa.

³⁰ Em Março de 1975, a C. T. decidiu que fosse retomado o período normal de laboração, com a correspondente retribuição salarial.

³¹ Órgão que passaremos a designar por C. A.

4.2 ALTERAÇÃO DAS RELAÇÕES DE PODER

4.2.1 *Introdução teórica*

Parece preferível iniciar o presente subcapítulo com a chamada de atenção para a *comparação crítica que faz F. Sellier*³² de dois campos teóricos divergentes na análise das relações industriais: um — o de J. T. Dunlop, que se pode inserir no modelo de interacção de tipo «parsoniano» e funcionalista desvaloriza as consequências da dominação de classe; o outro — o de D. Vidal, de tipo marxista — tende, pelo contrário, a maximizar aqueles efeitos.

O modo como as modificações das relações industriais são encaradas é também diferenciado. Enquanto Dunlop estuda principalmente a determinação das regras relativas às condições e à vida de trabalho e a sua administração, incluindo a negociação das reivindicações e os processos de tratamento dos conflitos, Vidal privilegia a transformação política global (a que modifica as relações de classes) e só concede importância às mudanças dos elementos indispensáveis à decomposição do poder na medida em que eles o preparem, isto é, na medida em que aumentam definitivamente as dificuldades do sistema.

Conforme afirma Sellier, Vidal interessa-se pelo «poder» e Dunlop pela «influência» dos actores (numa perspectiva estratégica de maximização da influência); «o que distingue verdadeiramente as duas apresentações, é que uma se fundamenta na expectativa do 'estádio final de decomposição' e a outra na faculdade permanente de adaptação.» Mas o estudo da «decomposição» de um sistema cuja característica (reconhecida pelos dois autores) é a capacidade de adaptação implica necessariamente o estudo da sua resistência à decomposição. Mesmo se «a reformulação do poder não depende de conquistas progressivas que bastaria acumular para obter a sua conquista» (citação do texto de Vidal), nem por isso deixa de ser verdade que só se podem observar estas «conquistas progressivas», que Dunlop designa de «criação das regras».

Num campo teórico diferente — o da *sociologia da acção* —, A. Tournaine distingue também três conceitos: *poder*, *autoridade* e *influência*³³. Segundo este autor, «as análises que têm o mérito de reintroduzir no seio das organizações a existência do conflito revelam, no entanto, uma certa ambiguidade: o uso que aí é feito do termo *poder*, praticamente confundido com o de *influência*, revela-o bem. A capacidade de um actor de modificar o comportamento de um outro em função dos seus próprios objectivos define a sua *influência*, e este termo opõe-se claramente ao de *autoridade*, que introduz, pelo contrário, a existência de uma regra central aplicada por delegação. Mas nenhuma empresa é um puro mercado de influência. Nenhuma é privada de regras e de normas. A influência só se exerce no interior desta ordem, portanto no interior dum sistema de *poder*. Este é a capacidade de impor modos de relações sociais e, em particular, relações de autoridade. Ele decide os fins comuns. Os conflitos organizacionais são, por um lado, tensões no interior de um sistema social, por outro lado, formas de concorrência e de influência. Eles não podem ser identificados

³² F. Sellier, *Les relations industrielles*, Paris, P. U. F., «Collection Systèmes-Décisions», 1976, cap. II.

³³ «Conflits sociaux», in *Encyclopaedia Universalis*, Paris, 1975, vol. IV.

aos conflitos cujo objecto é o poder, a capacidade de impor fins e, portanto, formas de organização, ao conjunto de uma colectividade que ocupa um certo território, definido de maneira mais ou menos directax.

Importa agora verificar o modo como A. Touraine define os conceitos de referência na sua principal obra teórica: *Production de la société* ³⁴.

As *instituições* são aqui consideradas as formas juridicamente regulamentadas de tomada de decisões legítimas. As *organizações* são as unidades colectivas de acção que utilizam categorias específicas de recursos, que desempenham uma função legítima e são geridas por um modo de autoridade próprio. E o autor chama a atenção para o facto de o poder de gestão dos recursos sociais, que é exercido ao nível de uma organização, não ser separável do domínio de classe; a utilização dos recursos não é dissociável do sistema de acção histórica e, portanto, da mobilização e da hierarquização.

O *poder* define os *objectivos* e as *normas* de uma organização. Ele é a «*projectão sobre uma organização de uma dominação de classe legitimada pelo sistema político*. O poder não é redutível à *autoridade*, conceito propriamente organizacional, nem à *influência*, conceito que releva da análise do sistema político ³⁵. Numa organização de produção, os delegados sindicais podem conquistar uma certa autoridade, mesmo se esta não é institucionalizada. Os representantes sindicais podem também obter uma certa influência e inflectir ou mesmo impor decisões. Mas eles sabem geralmente que não alcançam o poder e, mais concretamente, que a sua acção se situa sempre em relação a uma dominação legitimada e de que são excluídos. Eles devem, por isso, opor a esta dominação a força de um movimento social, mobilizada pela consciência de um conflito de poder. Uma organização nunca é somente um sistema de cooperação. A violência e as relações de força estão sempre presentes e não se reduzem a pressões sobre o sistema de decisão, porque o poder não é o produto do sistema de decisão; ele define-lhe os seus limites, como se disse na análise das instituições» ³⁶.

Esta digressão teórica possibilita uma demarcação metodológica. A sociologia, ao estudar a acção operária numa empresa industrial, pode diferenciar três níveis de análise:

- a) O das reivindicações operárias no interior da organização;
- b) O das pressões que põem em questão o sistema institucional da empresa;
- c) Finalmente, o dos conflitos de classes, cuja existência e natureza só podem ser definidas no campo da historicidade ³⁷.

Um conflito industrial pode desorganizar o funcionamento de uma colectividade: tratar-se-á então da desestruturação e reestruturação de comportamentos sociais, de uma aprendizagem de novos papéis sociais.

³⁴ Paris, Seuil, 1973, cap. v «L'organisation sociale».

³⁵ Neste campo teórico, o poder é assim a manifestação da dominação social; a influência é o conteúdo das relações políticas ou institucionais; a relação entre a possibilidade de modificar o comportamento de outrem e a de ser modificado pelo seu comportamento; a autoridade é a delegação do poder numa organização.

³⁶ *Op. cit.*, pp. 282-283.

³⁷ *Op. cit.*, p. 69.

Ou, no caso de recusa patronal de negociação, particularmente no caso de empresas de tradição autoritária, a acção operária e/ou sindical pode afirmar a sua influência, institucionalizando relações colectivas diferentes das até aí existentes. Ou ainda, e a um nível mais elevado, um movimento generalizado é susceptível de constituir um componente relevante da acção histórica ³⁸.

Tentando aplicar a sensibilidade adquirida com o trabalho feito sobre os conceitos da *sociologia da acção* que foram expostos, procurar-se-á adiante, no capítulo o *balanço do que permaneceu e mudou na Simões*, averiguar as *transformações* verificadas, quer ao nível de *aprendizagem de novos comportamentos sociais e de desestruturação e reestruturação do colectivo de trabalhadores*, quer ao nível de *formação de um novo sistema institucional de decisão*.

No que se reporta a este último nível de análise, adiantaremos desde já que os trabalhadores da empresa opuseram à tradição autoritária que caracterizava o patronato antes do 25 de Abril (recusa de negociações; não reconhecimento de modos autónomos de organização dos trabalhadores; repressão; exclusão dos trabalhadores do sistema de gestão, etc.) um *processo de actuação colectiva*, dinamizado após a *ruptura* verificada naquela data, que se traduziu, nomeadamente, na *capacidade de satisfazerem determinadas reivindicações e na imposição de formas autónomas de acção e de organização* (C. T., assembleias gerais, delegados sindicais).

Paralelamente à má gestão patronal e à crise da empresa, contrapuseram uma *modernização dos processos de decisão*, traduzida na passagem da situação de quase falência, em que se encontrava em 1974, a uma situação de aumento de produção e melhoria do prestígio da firma. E, quando a administração se propôs despedir pessoas, o *colectivo de trabalhadores optou por estar nove meses a dois terços da produção, com o correspondente salário*, e, *ulteriormente*, obteve a *intervenção do Estado* ³⁹. A defesa do emprego e, conseqüentemente, da permanência da «comunidade» operária realizou-se. Mais tarde (já sem a presença do patronato), uma «*élite modernizadora*» haveria de querer demonstrar uma melhor capacidade de gestão do que a que caracterizava os patrões, propondo-se tomar em mãos o *desenvolvimento* da empresa. O modo de acção desses elementos traduziu-se, por outro lado, em aspectos que adiante serão analisados mais em pormenor: centralização dos poderes de decisão, um certo isolamento quanto a outras empresas (autogeridas e intervencionadas), impossibilidade de superar a dependência em relação ao Estado.

³⁸ Deve notar-se que Touraine considera que a empresa é um elemento essencial da acção histórica duma sociedade industrial: ela é «o lugar em que se desenvolvem forças de produção e relações de classes» (p. 69); «as empresas industriais, na sociedade industrial, são o *enjeu* dos conflitos de classes, porque são, em parte, pelo menos, agências de historicidade» (p. 305).

³⁹ Importa aqui chamar a atenção para uma *questão mais global*. A intervenção do Estado deu-se após o 11 de Março. Entretanto, a *correlação de forças fora alterada*. O movimento de ocupação de empresas, que acompanhou o «colapso» e a «demissão» do patronato perante a vaga reivindicativa dos trabalhadores, veio a obrigar a banca nacionalizada a adiantar verbas para pagamento de salários. A recusa de despedimentos, a autogestão e a imposição de certas intervenções do Estado deixaram de estar dentro da pura lógica de rendibilidade capitalista, para se situarem, de forma prevalente, numa outra lógica de actuação — a da satisfação de necessidades sociais.

4.2.2 *A estrutura das relações de poder*

Terminada a greve, já descrita no capítulo anterior, a preocupação imediata para os trabalhadores traduziu-se na manutenção da «relação de forças», que lhes era favorável e em que a administração, enquanto estrutura detentora do «poder patronal», via a sua «esfera de autoridade» e «capacidade de decisão» ser *invadida* pela C. T., como órgão representativo dos trabalhadores. Essa «relação de forças» permitiu inclusivamente que a C. T. detivesse a «capacidade de decisão» e/ou o «poder de influência» suficiente para fazer prevalecer o seu ponto de vista sobre a necessidade da permanência na empresa de um sócio-gerente (ainda que controlado por aquele órgão), após o abandono da Simões pelos restantes⁴⁰. Poderá provavelmente afirmar-se a existência de uma estratégia deliberada da C. T. perante uma situação contextual desfavorável, traduzida em factores como a dependência de instituições exteriores à empresa, a indefinição do quadro político-jurídico e o prosseguimento da lógica de funcionamento do sistema. Mais concretamente, pretendia a C. T., com tal atitude, assegurar o funcionamento dos mecanismos burocrático-administrativos que permitissem o *normal funcionamento da empresa* perante a extrema dependência em que esta se encontrava da banca. Como corolário da referida «correlação de forças» resultou uma limitação do «poder patronal»:

«[...] enquanto o gerente cá estava era ele que assinava, embora não mandasse nada para fora sem nós realmente assinarmos ou concordarmos. As pessoas obedeciam à C. T. Isto é um facto. Praticamente a partir do fim da greve, isto aconteceu. Tínhamos de salvaguardar a continuidade da empresa até que as coisas se modificassem. Também não interessava muito correr com os patrões daquela maneira, e depois pronto, paralisava porque não tinha hipótese de seguir [...]» (Extractos de uma entrevista com a C. T.)

Do que se tem vindo a afirmar não se pode inferir necessariamente o carácter «linear» da apropriação pela C. T. do «poder de decisão», mas antes a existência de *momentos pontuais* em que a C. T. é confrontada com decisões da entidade patronal, assistindo-lhe a possibilidade, decorrente da correlação de forças na empresa, de as *recuperar* como factores de consolidação do *objectivo defensivo a atingir* — *assegurar a sobrevivência da empresa e a manutenção dos postos de trabalho*:

«[...] A decisão foi posta pela gerência e nós aceitámo-la por isto; porque eles põem assim o caso: ou passam a quatro dias ou ficam trezentas pessoas sem trabalho. E, como nós não queríamos ver pessoas no desemprego, optámos pelos quatro dias [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

A superação desta situação, consubstanciada no regresso ao horário normal de trabalho, resultou de uma *deliberação unilateral da C. T.* perante

⁴⁰ A decisão de manter um sócio-gerente não foi tomada sem a oposição de certos «sectores», que advogavam o afastamento imediato de todo e qualquer representante da entidade patronal.

o patronato, a qual deve ser entendida como uma *nova* manifestação de «capacidade de decisão» e «autoridade»:

«[...] decidi-se passar a 6 dias. Desse o que desse, logo se veria, até para pressionar o Governo a tomar uma resolução. Isso levou a que o director-geral que cá estava se fosse embora. Mas nós, contra tudo e contra todos, decidimos mesmo, até para pressionar o Governo, a fazer sair o decreto da intervenção estatal [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Podem-se, aliás, encontrar muitas outras situações ilustrativas de que a C. T. funcionava como o principal «centro de decisão». Algumas das decisões tomadas afectavam directamente os patrões:

«[...] quando estivemos a 4 dias, ele [o gerente] também esteve. Também recebeu só o correspondente a dois terços. Tirámos-lhe a gasolina e uma série de regalias que ele tinha e fizemos-lhe pagar o que ele devia à caixa [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

e ainda:

«[...] não é permitido aos sócios fazer compras em nome da empresa. Os empréstimos aos sócios só poderão ser efectuados com conhecimento da C. T. Não há vales para os sócios. Os sócios não gerentes não podem utilizar a bomba de gasolina e o sócio-gerente só se servirá de cento e cinquenta litros por mês [...]» (Extracto de uma circular da C. T.)

O «poder de decisão» da C. T. incide, por outro lado, no nível dos aspectos organizacionais do trabalho e, indirectamente, nos trabalhadores. É deste modo que surgem diversas circulares da C. T., comunicando àqueles as suas decisões referentes a questões como: métodos e tempos, horário de trabalho, tolerâncias e obrigatoriedade de serem submetidos a uma operação de controlo à saída da empresa para impedir o desvio dos artigos fabricados.

A clarificação da situação de facto subjacente à terceira transcrição efectuada neste texto não só permite apercebermo-nos da existência de um conjunto de contactos levados a cabo pela C. T., no sentido de encontrar uma solução para uma situação difícil, o que viria a materializar-se pela *intervenção estatal*, como ainda *introduz* uma nova instância, a C. A., que potencialmente se poderia constituir como elemento de alteração dos «órgãos do poder».

O pressuposto de que a C. A. poderia emergir como «estrutura de poder» paralela à C. T. não veio a verificar-se por dois motivos: a impossibilidade de preenchimento da totalidade dos membros legalmente previstos para a C. A., o que lhe retirou parcialmente a sua operacionalidade, assim como o facto de os trabalhadores terem eleito para seu representante um elemento da C. T., e a constante atitude de vigilância desta relativamente à actividade desenvolvida pela C. A.:

«[...] Aqui é a C. T. que está a decidir das grandes decisões da empresa. Embora a C. A. tenha efectivamente de gerir e tomar medidas em que a C. T. é um pouco ultrapassada por terem de ser decisões de

momento. Mas a C. T. está a par de tudo. E, quando são decisões que dizem respeito às orientações da empresa, pois é a C. T. que tem a última palavra [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Directamente relacionada com esta questão, uma outra se nos coloca: a do modo como se *reparte* no interior dos «órgãos de poder» o exercício deste, o que, quanto a nós, remete para a *composição socioprofissional* dos diversos elementos que integram aqueles⁴¹. Não tendo sido possível o tratamento aprofundado desta problemática, dada as limitações da informação utilizada, não queríamos, no entanto, deixar de a aflorar. Para tal centraremos a análise em torno do elemento da C. T. eleito pelos trabalhadores para ser representante na C. A., o que, eventualmente, permitirá detectar a existência de uma situação de facto confirmativa da hipótese aqui formulada: *a da desigual repartição do poder entre os componentes de determinada instância*, no caso concreto uma C. T., e a verificação dos factores que a determinam.

De facto, ainda que as tomadas de decisão e a condução geral da política da empresa surjam como emanadas de um órgão colectivo, a sua *liderança* tem sido assumida, de um modo acentuado, *pelo elemento já referido*. A título de exemplo do que acabámos de referir, diríamos que por vezes é difícil estabelecer a «fronteira» entre o discurso da C. T. e o daquele. Assim, por considerarmos que esta questão merece ser reflectida e, tanto quanto possível, clarificada, uma vez que surge de forma *contro-versa* no seio dos próprios trabalhadores, como se verá de seguida, cremos que a melhor forma de iniciar a sua abordagem será a de conhecer a opinião da C. T.:

«Ele era, desde o princípio, da C. T. E, como nós, portanto, era a pessoa que mais cultura tinha entre todos os elementos da C. T., e tínhamos bastante confiança nele, até agora [...] não perdi — quase por unanimidade foi eleito para acompanhar e foi posto na C. A. [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Para o devido enquadramento deste tipo de «discurso» passaremos a enunciar alguns dos *factores* que consideramos pertinentes para a compreensão do *estatuto social* do trabalhador em causa. São eles os seguintes: um *nível razoável (superior ao médio na empresa) de conhecimentos técnicos* (do processo de fabrico e de gestão), *adquiridos ao longo de um espaço de tempo considerável (quinze anos de trabalho na empresa)*, *o contacto com as diversas fases do processo de fabrico*; ter, por força da sua inserção na C. T., desde que esta se formou, *informações sobre os diferentes aspectos da gestão* e ainda uma *formação escolar* para além da dos restantes membros da C. T., o que leva estes a considerá-lo «a pessoa que mais cultura tinha entre todos os elementos da C. T.». Estes factores, uma vez *articulados* com o seu empenhamento na *greve* e nas *negociações* que conduziram à intervenção estatal, bem como o papel de interlocutor dos trabalhadores desempenhado junto do aparelho de Estado, estão, em parte, na base da posição assumida por este trabalhador na C. T. e no contexto mais geral da Simões — a de seu líder.

⁴¹ Cfr. quadro n.º 2 nos «Anexos», onde se indicam alguns atributos relativos a 8 dos 13 componentes da C. T., que exerceu funções de Dezembro de 1974 a Novembro de 1976.

Mas se são estas as razões que devemos ter presentes quando confrontados com o «discurso» da C. T., há também quem na fábrica Simões utilize a expressão *patrão* aplicada ao seu representante na C. A. Passemos-lhe, então, a palavra:

- P. — «[...] Quem são essas pessoas que têm esse ponto de vista? São mesmo os operários,
- R. — Há a nível de operários também. Aliás, talvez mais a nível de operários. Mas, mesmo a nível da parte administrativa, da parte do escritório, também há um bocadinho.
- P. — Porque é que acha que as pessoas pensam assim?
- R. — Eu penso até por isto: as pessoas vêm a mim, às vezes para resolução de certos problemas, que no fundo compete aos trabalhadores resolver. Porque eu ponho a comissão de trabalhadores acima da própria C. A., porque eles são realmente os representantes dos trabalhadores. Nestas coisas de atribuição de dinheiros são, digamos, os últimos a ajuizar. Aquelas coisas que são mesmo de gestão, de orientação e definição da política da empresa, pois isso tenho de ser eu, até por uma razão, não só de nomeação do Governo, mas mesmo perante os trabalhadores tenho responsabilidades e, quando isto andar bem ou andar mal, pedem-me responsabilidades [...] E o que é facto é que as pessoas entram por ali dentro e dizem: não, não, o senhor está aqui é para resolver isto. A gente pô-lo aqui, o senhor é que tem de resolver, é que é o administrador, o senhor é que é — eu tenho a impressão de que já houve uma que disse — o senhor é que é o patrão [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Quando os trabalhadores afirmam ser a C. T. (e aqui esta confunde-se com o titular das funções de gestão) «demasiado silenciosa», como veremos adiante com mais pormenor, ou que nas grandes questões «devia consultar primeiro os trabalhadores e resolver depois os problemas», esta crítica tem implícita a reivindicação duma *gestão participada*, o que de certo modo entra em contradição com o reconhecimento tácito dum estatuto de gerente ou, se quisermos, de administrador ao referido membro da C. T. Este, como deixa transparecer a parte final das suas palavras, é identificado, por certos trabalhadores, com a «imagem» do *patronato*, para a qual muito terá contribuído a *prática de uma gestão predominantemente pessoal*⁴².

Um balanço, ainda que sumário, do «discurso» produzido pela C. T. no que concerne ao exercício do «poder» na empresa (todo ele traduzindo-se em afirmações como: «foi uma luta depois desencadeada pela conquista do poder na empresa; a C. T. tomou sobre si o controlo da empresa; tomamos sobre nós a responsabilidade da direcção; estávamos com a empresa sob o nosso controlo») necessita de ser *confrontado* com o «discurso» dos trabalhadores para permitir «testar» qual o nível de participação daqueles. Não é ainda este problema que nos irá ocupar de momento — o dos níveis de participação operária —, se bem que esta questão não possa ser dissociada da problemática em causa. A título exemplificativo, transcrevem-se as respostas de alguns trabalhadores à questão que lhes foi posta: quem detém o «poder» na empresa?

«Homem: Os trabalhadores

Mulher: A C. T.

Outro homem: Os trabalhadores

Outra mulher: Basta haver a intervenção do Estado, pois aquilo não é nosso, pois o Estado é o patrão.

Outro homem: Nem dono, nem patrão. Não considero nada. Talvez uma cooperativa onde todos trabalhamos, ninguém pensa que é dono, nem que está o patrão, na minha opinião pessoal.

Outro homem: Eu também penso que não existe patrão; ali é uma actividade em que todos trabalham para o mesmo [...]»

Deste leque de opiniões, na sua maioria «coincidentes», apenas uma (a quarta) nos reconduz para a problemática da perda de autonomia das movimentações operárias como resultado da intervenção do poder de Estado.

É, pois, chegado o momento de pensarmos o poder na empresa em termos do «político». Como refere C. Durand⁴³, «a greve não é somente expressão de um *objectivo reivindicativo*..., ela é *afrontamento* de um poder patronal na empresa, que não é mais que uma *manifestação particular* de um sistema mais geral de poder, o sistema capitalista, o *poder político*».

À questão por nós posta: «Quem era para vocês o adversário?», respondeu deste modo um trabalhador:

«[...] Era aquele patrão que nos pagava mal e que nós tínhamos obrigação de melhorar nesse sentido [...] e depois avançamos mais relativamente ao patronato, à posição dele [...]» (Extracto de uma entrevista colectiva.)

Segundo D. Vidal⁴⁴, poder-se-ia defender que «toda a reivindicação contém um *segundo sentido*. E este segundo sentido aparece como um sentido *político*, quer dizer, visando de uma maneira mediata e, por vezes, a longo prazo o pôr em causa do poder».

Podemos encontrar este segundo sentido, o do político, no discurso dos trabalhadores acima transcrito, quando dizem: «[...] e depois avançamos mais relativamente ao patronato, à *posição* dele [...]» Na verdade, tomando o termo «posição» no contexto em que foi produzido, não nos parece demasiado forçado identificá-lo com o de «poder».

Deste modo, julgamos pertinente avançar algumas considerações em torno do conceito do «poder na empresa». Este pode ser entendido — de acordo com D. Vidal — como sendo a introdução de um *princípio de ordem*, considerada esta no *duplo* sentido de organização e direcção, enquanto relação fundamental que as direcções de empresa estabelecem com os assalariados.

⁴³ Cfr. *La Grève*, cit. p. 262. Os sublinhados são nossos.

⁴⁴ «Pouvoir et action syndicale», in Gérard Dion et al. *Pouvoir et pouvoirs en relations du travail*, Presses de l'Université Laval, Québec, 1971, pp. 127-138. Os sublinhados são nossos. Vidal considera, no entanto, que a formulação em causa tem uma confusão na sua origem: «Que a reivindicação, mesmo a mais humilde e a menos formulada em termos de poder, de controlo, de coegstão, ou de gestão, tenha de facto uma significação política, é uma coisa. Que ela implique exigência do poder ou que, pela sua satisfação, o acesso ao poder seja facilitado ou mesmo consagrado, é uma outra. A passagem duma proposição a outra não pode fazer-se».

os instrumentos de produção e as exigências do mercado. Nesta perspectiva, um órgão representativo dos trabalhadores, como seja o caso de uma C. T., pode deter uma grande autoridade e influência sem, no entanto, ser capaz de constituir um princípio de ordem autónomo como elemento transformador das relações sociais de produção e dominação anteriormente existentes. Por outro lado, não podendo considerar-se a empresa uma unidade económica voltada para si própria, mas, ao invés, determinada pelas exigências de uma dada formação social concreta, cujo modo de produção dominante é o capitalista, também as mutações que naquela eventualmente se possam verificar se encontram determinadas, em última instância, pelas alterações operadas no âmbito da «sociedade global».

Isto equivale a dizer que a empresa, porque é precisamente produzida pelo mercado e pelas relações de produção e de troca que aí se constituem, *produz o seu poder* do mesmo modo pelo qual a formação social produz o seu poder político.

No entanto desde já chamamos a atenção para o seguinte: se este quadro teórico (o de D. Vidal) se revela operacional para a análise do «poder» em formações sociais «estáveis», já será de lhe colocar algumas reservas quando confrontado com a situação que se viveu na sociedade portuguesa de 25 de Abril de 1974 a Novembro de 1975.

É ainda de notar que nos encontramos perante uma tese que, numa interpretação meramente literal, poderíamos apelidar de «maximalista», ou seja: que faz decorrer toda e qualquer alteração do poder, no respeitante às instituições e grupos sociais particulares, de alteração do *poder político* ao nível da formação social em que aqueles se inscrevem. Não deixando de considerar que a tese referida nos parece correctamente formulada quanto às questões de fundo tidas como relevantes, somos de opinião que, em presença de determinadas situações, caracterizadas por uma forte dinâmica do processo da luta de classes, é possível observar certos *desvios*, em termos de alteração das relações de poder, perante a natureza de classe do poder instituído.

Efectivamente, a C. T. foi-se gradualmente apropriando dos atributos que definem a função de direcção e organização inerentes à entidade patronal enquanto estrutura de poder na empresa. No entanto, mostrou-se incapaz de alterar *qualitativamente* essas funções, integrando-as num novo princípio de ordem, num poder de *tipo novo* ⁴⁵.

Admitimos, contudo, a existência de modificações operadas ao nível organizacional e de direcção, não tanto nos aspectos estruturais (relações sociais de produção e divisão do trabalho) como noutras áreas, que, contudo, se podem considerar relevantes (níveis de participação, condições de trabalho, ritmos e cadências, mobilidade dos postos de trabalho, etc.).

Ainda que não possamos afirmar que alguma vez os trabalhadores detiveram o poder, na acepção utilizada por D. Vidal, todo este processo encerra em si uma experiência que aponta para uma potencialidade *latente* na classe operária: a de descobrir a outra *face do poder*, a de revelar a sua natureza, funções e fundamentos.

Passaremos agora a analisar o *nível de participação dos trabalhadores na condução do seu processo de luta, o que passa pela relação destes com a C. T.*

⁴⁵ Nesta incursão em volta do conceito de «poder na empresa» continuamos a seguir de perto D. Vidal (cf. *op. cit.*).

Duas grandes fases se podem distinguir em função das características que a referida relação assumiu, características essas que foram, eventualmente, determinadas por alterações da situação *conjuntural* que os trabalhadores foram vivendo ao longo do tempo.

No *período da greve* depara-se-nos todo um quadro participativo que, *grosso modo*, podemos considerar como apontando para o exercício de uma democracia fortemente participativa, ou seja, uma «democracia da base».

A C. T. apresenta-se como uma estrutura *aberta*, veiculando os interesses e/ou reivindicações do grupo operário perante o patronato, isto é: como órgão executor das decisões tomadas nos plenários de empresa e possibilitando, concomitantemente, que os trabalhadores a todo o momento pudessem controlar a execução das suas decisões e mesmo revogá-las. Nesta fase, a C. T. mostrava-se sensível e permeável a toda e qualquer crítica ou sugestão que lhe fosse dirigida:

«[...] Durante o período de greve havia uma relação muito íntima entre a C. T. e os trabalhadores. Na greve comunicavam sempre conosco. Vinham perguntar: continuamos ou não? E por aquilo que a gente dizia é que faziam [...]» (Extracto da entrevista colectiva.)

Acrescente-se que a natureza deliberativa, e não somente consultiva, de que se revestiam os plenários decorre, provavelmente, das características específicas que o conflito assumiu: a de afrontamento directo do patronato.

Esta situação de uma prática intensamente participativa veio «*invertendo-se*» progressivamente, *no período pós-greve*, para um processo de características bem diferentes e em que a C. T. se transforma num *aparelho* de tendências «centralizadoras» e «burocratizantes». As razões invocadas pela C. T. para uma justificação da sua conduta nos moldes referidos são de *vária ordem: desde a fraca participação nos plenários — o que também é confirmado pelos trabalhadores — até à incapacidade de se encontrar ao nível do grupo operário um consenso nas decisões a tomar, passando pela falta de formação e pela reduzida disponibilidade de tempo dos trabalhadores* (não se esqueça a sobrecarga que o trabalho familiar implica para a grande maioria das operárias).

«[...] Há uma falta de consciencialização. Há um grupo grande de pessoas que, do 25 de Abril para cá, se lhe perguntarem o que é que se passa, o que é que isto significa e quais são realmente os objectivos que eles têm, não sabem nada [...], havia aí coisas que nós púnhamos à votação das pessoas para elas decidirem e elas diziam: mas o que é que andam para aqui a fazer? Façam como quiserem, o que vocês fazem está bem [...]» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

As justificações da C. T. para «um tal estado de coisas» importa contrapor o discurso dos trabalhadores:

«[...] Acho que a C. T. tem dado tudo pelos trabalhadores, mas há uma coisa só que não concordo muito bem: uma C. T. deve consultar primeiro os trabalhadores, ouvir a sua opinião e depois pela maioria resolver os seus problemas [...], a C. T. é divisionista porque não põe à prova os trabalhadores. Só de vez em quando lá fazem um plená-

rio [...], eles, como trabalhadores, defendem a nossa posição, mas não sei o que se passa, é não querer alertar os trabalhadores; nas decisões mais importantes não somos consultados [...]» (Extracto da entrevista colectiva.)

e ainda:

«[...] *Plenários*, há muito poucos. E, por vezes, se há mais algum plenário, é os trabalhadores que o exigem [...] Este de amanhã, não. Foi a C. T. que decidiu. Mas os anteriores, têm sido mais por força dos trabalhadores, já que nós estamos sempre a dizer: não sabemos isto e aquilo. Porque é que não fazem um plenário? [...]» (Extracto da entrevista colectiva.)

A análise de várias *circulares* emanadas da C. T., versando assuntos de interesse geral dos trabalhadores, permite verificar que, frequentemente, *aquele órgão toma as decisões e se limita a comunicá-las posteriormente aos trabalhadores que representa*. Revela-se assim a «separação» existente entre representantes e representados. Em resumo, poder-se-á afirmar que a actuação da C. T., durante o segundo período agora considerado, parece apontar no sentido de uma ausência de democracia directa, uma vez que o nível de participação dos trabalhadores se encontra extremamente cerceado. A C. T. constitui-se gradualmente em *aparelho* de institucionalização das decisões internas, desviando-se assim dos fins, por efeitos da sua progressiva «burocratização». Para tal metamorfose terão eventualmente contribuído vários factores internos e externos à empresa. Será esta problemática que se tentará abordar mais pormenorizadamente em seguida.

4.3 PRÁTICAS GESTIONÁRIAS E VARIÁVEIS CONTEXTUAIS

Os temas reivindicativos que sobressairam de forma *explícita* no decurso do conflito foram, como se referiu anteriormente, de natureza predominantemente *quantitativa*. Considerando *que o nível dos salários auferidos pela maioria dos trabalhadores da empresa era extremamente baixo, compreende-se perfeitamente a primazia assumida pelos temas salariais*. Embora não nos possamos basear em estudos de carácter extensivo, incidindo sobre o conjunto dos conflitos sociais despoletados nas empresas desde o 25 de Abril até hoje, parece provável, atendendo ao baixo preço por que era geralmente retribuída a força de trabalho, que, na globalidade, predominem as reivindicações de natureza *quantitativa* ⁴⁶.

Satisfeitas as reivindicações — ao menos parcialmente — e retomado o trabalho, a movimentação dos trabalhadores não cessa, mas orienta-se

⁴⁶ Sobre o movimento de Maio de 1974 pode afirmar-se que o salário mínimo e os aumentos salariais foram dominantes, o que se explica pelo *contexto* existente: cfr. *O 25 de Abril e as Lutas Sociais nas Empresas*, ed. Afrontamento, vol. I, pp. 54-60, e vol. III, pp. 7-8.

Aliás, os temas salariais, não obstante as «inovações» surgidas ao nível das formas de acção, continuam a ser dominantes nos conflitos ocorridos em vários países europeus. A este respeito cfr., entre outros: Claude Durand e Pierre Dubois, *op. cit.*; Michelle Durand e Yvette Harff, «Panorama statistique des grèves», in *Sociologie du Travail*, 1973-74; D. Snyder, «Institutional Setting and Industrial Conflict», in *American Sociological Review*, Junho de 1975.

noutra direcção. Assiste-se então a um «deslocamento» do conteúdo e da forma da acção: às reivindicações de carácter *ofensivo* traduzidas fundamentalmente na tentativa de obtenção de aumentos salariais, sucede-se um objectivo de teor *defensivo*, consubstanciado na defesa do emprego e das vantagens adquiridas. A transferência de objectivos vai de par com a mudança operada nas *formas de acção*: à «acção directa» e «ilegal» sucede-se a «negociação» e as diligências prosseguidas pela C. T. junto das administrações dos bancos e dos gabinetes ministeriais ⁴⁷.

A defesa do emprego, tendo em conta a incapacidade revelada pelo patronato para resolver a grave crise financeira com que a empresa se debatia e a derrota em plenário da proposta de participação dos trabalhadores no capital social, só poderia ser salvaguardada através do apoio do aparelho de Estado e dos empréstimos da banca.

O movimento, que durante a greve fora *aberto* e adquirira uma «dimensão exterior», tende a *concentrar-se* e a *encerrar-se* sobre si próprio; o adversário perde nitidez, os seus contornos esbatem-se, o «inimigo» oculta-se e dificilmente poderá ser «nomeado»:

«[...] o nosso objectivo era o de salvaguardarmos o nosso emprego, portanto, lutar pela sobrevivência da empresa [...]

Nós sabemos qual é a mentalidade de muitos clientes, a sua opção política, e, portanto, na medida em que isto entrasse em autogestão, cogestão ou que os patrões tivessem sido corridos, automaticamente fechavam-nos a porta ⁴⁸. E, se a situação já era má — porque naquela altura todos os clientes estavam com uma certa retracção —, seria muito pior se entrássemos por esse caminho; então, a dada altura, cortámos com os comunicados para os jornais e para a rádio. A partir de certa altura, toda a luta foi feita por nós e só por nós e cá dentro, sem ninguém saber e dando uma imagem em que tudo estava a funcionar bem.» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

Numa situação em que a *lógica de funcionamento dos mecanismos económicos*, designadamente no que se refere aos *circuitos de comercialização e de distribuição dos produtos*, se mantinha no essencial inalterada impunha-se não «amedrontar» os *fornecedores* e os *clientes*; o êxito das diligências a emprender junto do aparelho de Estado e da banca postulava igualmente que a acção não assumisse formas radicais ou contestatárias que pudessem eventualmente «desaconselhar» os apoios pretendidos. *Dupla dependência*, portanto: dependência perante os circuitos económicos e dependência perante o poder político.

⁴⁷ Segundo P. Dubois (*Grèves revendicatives ou grèves politiques?*, Paris, Anthropos, 1971, Parte IV), os modelos *tradicionais* de práticas operárias caracterizam-se pela delegação de poderes dos operários nos militantes eleitos e pela negociação com o patronato; os modelos *inovadores*, pela descentralização dos poderes como modo de mobilização da classe operária e pela acção directa antipatronal, como modo de relações com o adversário; cfr. «Conclusão».

⁴⁸ A desconfiança dos clientes tradicionais em relação às cooperativas tem sido uma das dificuldades principais que as cooperativas de produção têm encontrado para se lançarem num meio capitalista: cfr. G. Lasserre, *La coopération*, Paris, P. U. F., 1962, p. 70. Em Portugal, algumas das dificuldades das empresas em autogestão resultaram também do abandono de quadros especializados no campo da concorrência comercial. A Simões haveria de recrutar mais tarde um director comercial, (cfr. «Posfácio»).

Dependências reforçadas, por outro lado, pelo facto de as empresas cooperativas, «em autogestão» e «intervencionadas pelo Estado» nunca terem conseguido «contar com as suas próprias forças», isto é, nunca terem podido criar uma *organização* coordenada forte que tornasse viável a superação da lógica capitalista, a vários níveis (produção, gestão, consumo, repartição, trocas, vendas; mercados, matérias-primas, técnicas, recursos). Sabendo-se que as empresas se encontraram colocadas perante um contexto exterior em mutação (económica, política, social, cultural), é fácil induzir que *só a mobilização que possibilitasse uma orientação coordenada e eficaz permitiria que elas deixassem de estar sistematicamente subordinadas à «alimentação» dos aparelhos de Estado*. Os condicionamentos externos, a crise e a ausência de planeamento aconselhariam, não só uma *articulação* eficiente e flexivelmente adaptada das empresas (e não a sua concorrência interna, como por vezes aconteceu), mas também uma *concentração da capacidade de decisão em órgãos de controlo, onde os trabalhadores experimentaríamos que «a economia teria deixado de lhes ser estranha»*.

As empresas subtraídas à lógica capitalista teriam assim, para demonstrar a sua viabilidade, de resolver questões como as seguintes: melhoria de formação cultural, profissional, militante e de gestão dos seus trabalhadores; solidariedade activa, traduzida na criação dum movimento organizativo de agrupamentos de 2.º grau que superassem os vários tipos de dificuldades (dimensão, mercado, concorrência, circuitos de comercialização, produtividade, falta de informação, etc.).

A premência da resolução dos problemas que afectavam a empresa, cuja gravidade podia fazer perigar a sua sobrevivência e a manutenção dos postos de trabalho, colocava prioritariamente as necessidades do aumento da produção e da competição nos mercados. A «eficácia» do ponto de vista económico poderia eventualmente ser contrariada pelo ensaio de novos modelos de organização do trabalho e pela participação da maioria dos trabalhadores na tomada de decisões sobre a marcha da empresa, sabendo-se que a lógica da gestão entra, por vezes, em contradição com a lógica da reivindicação.

Quando a C. T. se dirige aos trabalhadores, exortando-os a *participarem* no funcionamento da empresa, delimita o âmbito da participação ao nível *inferior*, isto é, ao da mera execução, excluindo invariavelmente os aspectos que se reportam aos níveis superiores ⁴⁹.

⁴⁹ Segundo Alain Touraine, a participação dos trabalhadores na gestão das empresas pode ser «procurada» ou «realizada» aos seguintes níveis: nível da execução, nível da administração ou da organização e nível da decisão. Para o autor existe uma dupla hierarquia dos níveis de participação: a *hierarquia descendente* e a *hierarquia ascendente*. Na primeira, o nível de poder comanda o da administração, o qual comanda o da execução, em termos de participação colectiva dos operários. Na segunda, a «carga» pessoal (isto é, individual) da participação decresce à medida que se sobe da execução à administração e desta à decisão e ao poder económico.

Ao analisar a industrialização socialista, e em particular a realidade jugoslava, onde se desenvolveu um movimento original de autogestão operária, refere que este movimento, que aliou o espírito de «comunidade» e o espírito de «controlo», conheceu a existência de dois tipos de «conselhos operários», correspondentes a dois tipos de organização industrial e de mão-de-obra. «Nas empresas de nível técnico elevado, em que se encontra um núcleo de operários qualificados e politizados, o espírito de gestão económica, a preocupação da eficácia, o uso de estimulantes financeiros estão mais difundidos; nas empresas de fraco nível técnico, em que trabalham sobretudo operários de origem agrícola recente, o espírito de igualdade, a preocupação com os problemas sociais dominam sobre as questões económicas, deixadas à

A partir do momento em que se processa a *intervenção do Estado na empresa*, os apelos ao *aumento da produção* encontram um novo móbil: até essa altura, o incremento da produção integrava-se na luta pela sobrevivência da empresa, que fora conduzida de uma forma «responsável», a fim de causar boa impressão junto das instâncias governamentais; ora a intervenção do Estado vinha, por um lado, confirmar a justeza da estratégia prosseguida e, por outro, assinalar uma alteração de tomo ao nível dos centros de decisão. Segundo a C. T., a *questão do poder* na empresa estava resolvida, tornando-se, portanto, apenas necessário trabalhar mais afinadamente para elevar a produtividade e repartir de forma mais equitativa o produto do trabalho:

«Se até aqui a luta se limitou a garantir a subsistência da empresa até que o Governo interviesse, agora tudo será diferente, pois tudo dependerá de nós. *Temos a empresa nas nossas mãos!* ⁵⁰ Teremos de deixar para trás as críticas aos outros, incluindo aos patrões [...] Agora, que sabemos para quem vamos trabalhar, agora, que temos a garantia de uma justa retribuição do produto do nosso trabalho, há que produzir com entusiasmo para que muito possa ser distribuído com justiça [...] Teremos de ser todos, quadros e massa trabalhadora, unidos, sem qualquer divisionismo, mas distinguindo bem os que são amigos e os que são inimigos dos trabalhadores. Não nos devemos esquecer que uma das formas da reacção é não trabalhar ou criar divisão entre os trabalhadores.» (Extracto de uma circular dirigida aos trabalhadores pelo seu representante na comissão administrativa: 8 de Abril de 1975).

Parece possível descortinar uma certa «analogia» entre o extracto acima transcrito e «discursos» produzidos na altura por alguns dos mais destacados representantes do poder político-militar. Assim como, ao nível da empresa, a suspensão dos sócios-gerentes, decorrente da intervenção do Estado, permitia afirmar que «temos a empresa nas nossas mãos», também, ao nível mais vasto da formação social, a «liquidação» dos monopólios e dos latifúndios testemunhava a mudança radical operada na natureza de classe do Estado. Os mesmos pressupostos ideológicos justificavam, no primeiro caso, o empenho redobrado dos trabalhadores na elevação da produtividade e, no segundo, sustentavam o *slogan* da «batalha da produção» ⁵¹.

iniciativa do director. Distinção que converge com a que propõem os sociólogos polacos, ao estudarem a breve experiência dos conselhos operários no seu país: eles opõem o comportamento de operários qualificados e de técnicos, mais inclinados a métodos autoritários, mas preocupados com os interesses económicos da colectividade, e o de operários de origem rural, sensíveis à democracia social, mas indiferentes aos problemas económicos.» A dupla natureza de cada um dos tipos de conselhos revela a união da antiga reivindicação de autonomia operária e do novo espírito gestionário, nos primeiros, e a da utopia revolucionária e do espírito reivindicativo antigestionário, nos segundos: *Sociologie de l'Action*, Paris, Seuil, 1965; pp. 353-356 e 402-407; sobre a clivagem entre os trabalhadores manuais e o poder de gestão na Jugoslávia cf. L. Benson, «Market socialism and class structure: manual workers and managerial power in the Yugoslav enterprise», in F. Parkin (ed.), *The Social Analysis of Class Structure*, Tavistock Publications, 1974.

⁵⁰ O sublinhado é nosso.

⁵¹ O *slogan* da «batalha da produção» terá sido substituído ulteriormente, no «discurso do poder», pelo da «reconstrução nacional».

A emergência de «práticas gestionárias» estava, pois, dificultada por uma série de circunstâncias que impediam que o processo de luta iniciado pelos trabalhadores com a greve se desenvolvesse de forma descentralizada.

Ao aludirmos aqui às «práticas gestionárias», pretendemos salientar a *autogestão*, dado que *as alterações nas relações de poder* na empresa parecem encaminhar a análise nessa direcção. Não entraremos pois em consideração com outros conceitos próximos da citada prática, por não se nos afigurarem pertinentes para a análise do caso que nos propomos tratar⁵². Mas justifica-se uma breve digressão teórica sobre a abordagem da autogestão em alguns autores.

Pierre Dubois define a autogestão como «o acesso directo dos operários aos poderes de decisão na empresa, como a eliminação de todo o poder patronal, ou ainda como o fim da oposição salaríato-patronato.» E continua, reportando-se ao movimento de Maio de 1968 em França: «[...] a tomada do poder teria sido possível nas empresas? Estas teriam podido ser postas a laborar sob exclusivo controlo operário? Algumas das condições de uma tomada de poder não existiam: quem teria podido dar ordem para que as empresas fossem postas a funcionar em autogestão na ausência de uma organização revolucionária suficientemente implantada e de uma teoria revolucionária geral? Mesmo nas próprias empresas, as condições não estavam suficientemente criadas. Embora a autogestão fosse um tema privilegiado do discurso grevista, os discursos, além de muitas vezes contraditórios quanto ao tipo de sociedade a instaurar, não eram em si mesmo eficazes; só o seriam se tivessem sido sustentados por práticas realmente preparatórias do objectivo procurado. A autogestão só teria sido possível se, num número importante de empresas, duas condições tivessem sido reunidas: 1) a realização de estruturas que instaurassem uma repartição dos poderes no seio do grupo operário, baseada na tomada de decisão pelo maior número possível de trabalhadores; 2) a adopção de práticas de oposição ao patronato nitidamente antagonistas (acções directas). A ausência de generalização de tais tipos de práticas implica uma resposta negativa à questão posta; uma revolução «descentralizada» não era globalmente possível, ainda que o tenha sido em certas empresas.»⁵³

Para um outro autor, P. Rosanvallon, que produziu uma das melhores análises teóricas sobre a autogestão⁵⁴, esta deverá equacionar diversas questões: a publicidade do poder (definição dos seus sujeitos concretos), a difusão dos lugares do poder, a autoridade, a competência, a hierarquia, o exercício das funções directivas e a mobilidade dos dirigentes, a dimensão das unidades (a democracia directa só é viável em grupos de reduzida dimensão), a desarticulação dos pontos em que o poder anterior está concentrado, a diminuição da divisão do trabalho, a circulação das informações.

Finalmente, para Y. Bourdet e A. Guillermin, só faz sentido falar em autogestão se tal prática for generalizada ao conjunto da vida social: ela implica uma transformação radical, não só económica, mas também polí-

⁵² Aludimos nomeadamente à cogestão.

⁵³ *Grèves revendicatives...*, cit., «Les pratiques de mobilisation et d'opposition»; cfr. «Conclusões».

⁵⁴ *L'âge de l'autogestion, ou la politique au poste de commandement*, Paris, Seuil, 1976. Trata-se de uma contribuição para o aprofundamento das doutrinas da CFDT.

tica: «a direcção, sem intermediários e em todos os níveis, de todos os seus 'assuntos' por todos os homens.»⁵⁵

Depreende-se do conjunto das transcrições feitas que, quer em sentido mais restrito, quer em aceção mais ampla, a autogestão implica, para além da apropriação do poder patronal, a descentralização de poderes, a ruptura com modelos tradicionais de acção operária, que se baseiam na delegação de poderes ou na «mediação» de representantes instituídos sem controlo do colectivo de trabalhadores.

Tentámos enunciar anteriormente alguns dos factores objectivos que, no caso da empresa a que se refere o presente estudo, dificultaram ou impediram o pleno desenvolvimento de práticas gestionárias conducentes a uma efectiva emancipação dos trabalhadores. Trata-se de obstáculos típicos, no sentido em que, reportando-se ao *contexto global*, são extensivos a experiências similares. Importa que nos detenhamos agora no *contexto específico da empresa*, tentando descobrir aí algumas pistas que possam eventualmente funcionar, ainda que a título precário, como hipóteses explicativas da direcção tomada pelo processo sobre o qual incide a nossa análise.

Numa situação em que a ausência (física) do poder patronal era, apesar de tudo, um facto real — designadamente após a suspensão dos sócios-gerentes —, quais os factores, para além dos anteriormente aflorados, que impediam que a maioria dos trabalhadores participassem na gestão da empresa?

*As práticas gestionárias, nomeadamente a autogestão, ocorreram em Portugal, no período pós-25 de Abril, mais por força das circunstâncias do que por intenção ou aspiração deliberadas dos trabalhadores. Estes foram muitas vezes forçados a assumi-las a fim de impedirem o encerramento das empresas e defenderem o emprego e os salários*⁵⁶. Também neste caso concreto não terá havido uma motivação gestionária generalizável à maioria dos trabalhadores, nem sequer imputável apenas a uma minoria mais esclarecida: a situação criada resultava de gestão deficiente dos patrões ou de manifesta incapacidade em superar a crise da empresa, da desorientação e paralisação perante os novos condicionalismos político-sociais decorrentes do 25 de Abril.

Que nexos se poderá estabelecer entre a ausência de um projecto gestionário e a *composição* do «grupo operário»? Numa empresa cuja população trabalhadora — constituída predominantemente por *mulheres com encargos familiares* — executa um *trabalho parcelizado em série*, pouco avançado do ponto de vista tecnológico e *pouco exigente em matéria de qualificação*, possui um *baixo nível de instrução* e de conhecimentos de gestão e *aufere baixos salários*, não surpreenderá que as motivações gestionárias tenham permanecido na penumbra e não hajam emergido de modo explícito no decurso da acção. Também não causará estranheza que o

⁵⁵ *A Autogestão*, Lisboa, D. Quixote, 1976, livro objecto de recensão na *Análise Social*, n.º 45, 1976, pp. 233-237.

⁵⁶ A «autogestão» e a «intervenção do Estado» decorreram geralmente de situações como: *lock-out*, abandono patronal, insolvência ou mesmo falência, desvios de fundos, fraudes, sabotagens, retirada de máquinas, desaproveitamento de matérias-primas, redução ou desaparecimento de *stocks*, cancelamento de encomendas, risco de encerramento de empresas e consequente desemprego, desinvestimentos, saneamentos, etc. A este respeito cfr. «A autogestão em Portugal», in *jornal O Combate*, n.º 23, de 16 de Maio de 1975; A. Cunhal, *A Revolução Portuguesa — o Passado e o Futuro*, ed. Avante, Lisboa, 1976, p. 92.

«vazio» produzido pela ausência do poder patronal tenha sido preenchido, não por uma autoridade assente em novos princípios, descentralizada e amplamente partilhada (diferente, portanto, e não apenas do ponto de vista *formal*), mas por uma autoridade que, embora exercida por representantes dos trabalhadores e em seu nome, reproduzia em termos de *conteúdo*, alguns aspectos essenciais da «ordem» patronal; ou que, pelo menos, implicava *uma margem significativa de delegação de poderes dos trabalhadores aos seus representantes*⁵⁷.

Por último, o *sistema de divisão social e técnica do trabalho*, implicando a separação dos trabalhadores por secções estanques e a parcelização das actividades, e, por outro lado, *a dimensão grande da empresa*, implicando uma *complexidade de gestão significativa* e, conseqüentemente, *conhecimentos detidos apenas por uma minoria de trabalhadores mais qualificados, experientes e antigos*, terão contribuído também para a inexistência de «democracia directa».

Afigura-se-nos necessário fazer aqui uma prevenção. Das observações que antecedem não se deverá inferir que se perfilha uma visão linear e determinista da acção operária, no sentido em que a um dado tipo de trabalho corresponderá necessariamente uma certa motivação e um dado modelo de práticas: as diferentes «situações de trabalho» são apenas uma entre diversas variáveis condicionantes da consciência e da acção operárias, além de que pode existir uma interacção dialéctica entre as práticas, porventura diferenciadas, dos trabalhadores dos sectores «avançados» e «retardatários» da economia⁵⁸.

A análise que nos propusemos empreender não se esgota no confronto entre um *modelo* de autogestão e uma *prática*: concluir que a prática se não ajusta perfeitamente ao modelo não significa, *ipso facto*, que da acção dos trabalhadores nada tenha resultado, que *tudo* na empresa tenha permanecido inalterado, como se averiguará seguidamente.

4.4 BALANÇO: O QUE PERMANECEU E O QUE MUDOU

Ao aproximarmo-nos do fim deste estudo, uma interrogação se nos põe: quais as *alterações* que a empresa sofreu, no decorrer do processo anteriormente descrito, que permitam avaliar os resultados da luta empreendida pelos respectivos trabalhadores?

⁵⁷ Parece oportuno acentuar que a «burocracia» se constitui historicamente como camada dominante a partir das funções de gestão e de direcção que exerce na economia, no Estado e na vida social em geral e se define pelo lugar que ocupa nas relações de produção. Cfr., a este respeito, Castoriadis, *La société bureaucratique, socialisme ou barbarie*, Paris, col. «10/18».

Inquéritos sociológicos feitos a cooperativas em formações sociais capitalistas e a empresas em países como a Jugoslávia, a Polónia e a Hungria têm demonstrado que a gestão não tem sido, na prática, um facto que diga respeito a toda a classe operária, mas apenas a uma *élite* técnica relativamente circunscrita, independentemente das tentativas de rotação directiva e dos mecanismos de escolha e controlo dos dirigentes.

Em Portugal conhecem-se aliás vários casos em que a resistência da maioria dos trabalhadores a uma responsabilidade alargada tem conduzido a que a base operária, insuficientemente formada nos problemas de gestão ou com falta de disponibilidade para se dedicar a funções directivas assaz exigentes, delegue os poderes principais em equipas muito restritas.

⁵⁸ A este respeito cfr. Serge Mallet, *Le pouvoir ouvrier*, Paris, Anthropos, 1971.

O «balanço» que nos propomos efectuar terá necessariamente um carácter *provisório*, dado que, por um lado, as informações disponíveis são parciais, na medida em que não abarcaram todos os aspectos da vida da empresa, e por outro lado, a dinâmica do processo social, ao introduzir constantes modificações, quer no contexto global, quer no contexto específico da empresa, acentua a precaridade das conclusões a que possamos chegar.

Atentemos, antes de tudo, no peso das variáveis contextuais que condicionaram a trajectória seguida pelos acontecimentos emergentes da acção encetada pelos trabalhadores em Maio de 1974.

Recapitulando aspectos já anteriormente afluídos e iniciando o balanço com referência ao que permaneceu, o traço dominante que importa ressaltar é que a inserção da empresa numa formação social que, embora profundamente abalada nos seus diferentes níveis, permaneceu, no essencial, a funcionar segundo o modo de produção capitalista impediu que se tivessem produzido alterações substanciais, no que se refere, nomeadamente, à lógica de gestão e ao sistema de organização do trabalho.

A empresa continua a estruturar-se e a funcionar em moldes predominantemente capitalistas. Assim, por exemplo, há um órgão que decide, se bem que em nome dos trabalhadores, mas estes continuam afastados, na sua generalidade, do centro principal de decisão:

«[...] Na minha maneira de ver, certos problemas grandes que surgem lá dentro devia o pessoal saber. Estar a par dos acontecimentos. Mas não. Nós por vezes só sabemos certas coisas já quando corre o boato e já estão as coisas feitas. Eu acho que uma comissão tem que [...] até por vezes, se tem qualquer problema a resolver, deve consultar primeiro os trabalhadores, ouvir a sua opinião e depois então, pela maioria, resolver os problemas.» (Extracto da entrevista colectiva.)

No que se refere à informação, verifica-se que esta, quando circula, é apenas no sentido descendente. As decisões são tomadas normalmente na cúpula, sem prévia audiência da maioria dos trabalhadores.

A organização do trabalho em pouco foi alterada, mantendo-se a hierarquização de funções com circuitos preestabelecidos, que têm de ser respeitados. Há uma nítida *separação* entre *quem pensa* e *quem executa* e o domínio do *trabalho parcelar* contribui para acentuar a alienação dos trabalhadores e a clivagem entre os que dirigem e os que obedecem⁵⁹.

De qualquer modo, os trabalhadores consideram que alcançaram alguma parcela de autonomia e deixaram de ser tratados como simples peças de uma engrenagem:

«Há certos trabalhos que têm de ser mesmo decididos pelos chefes, têm que ser mesmo. Por exemplo, o meu trabalho. Dão-me ali para eu

⁵⁹ Nm estudo elaborado por um grupo de empregados, técnicos e quadros de empresas italianas «de ponta», originariamente publicado em *Il Manifesto* de Outubro/Novembro de 1969 e ulteriormente traduzido para português (in *Divisão Social do Trabalho, Ciência, Técnica e Modo de Produção Capitalista*, Publicações Escorpão, pp. 146-147), escreve-se: «As funções de estudo e de produção são limitadas, desnaturadas e tornadas incompreensíveis para todos, excepto para aqueles que, na cúpula, controlam o conjunto do processo [...] O modelo cultural do capitalismo é caracterizado por uma separação permanente entre teoria e *praxis*, entre concepção e execução, entre pensamento e acção.»

fazer. Depois o resto é comigo fazê-lo. Mas eles é que põem o trabalho ao pé de nós. Dentro disso pode-se dar uma ideia nossa. Eles até aceitam a ideia. As vezes é mais vantajosa.»

e ainda:

«No tempo dos patrões era mais ou menos assim. Por exemplo, nós agora estamos nesta máquina, vamos para aquela porque podemos agora dizer alguma coisa. E antigamente tínhamos que ir mesmo.» (Extractos da entrevista colectiva.)

Fazendo incidir agora a nossa análise sobre *o que mudou*, importa salientar que, embora o sistema de funcionamento da empresa tenha permanecido no essencial inalterado, abriram-se nele certas «brechas» no que concerne a alguns importantes aspectos pontuais, como sejam, por exemplo, os que se referem às *condições e remunerações do trabalho*.

Assim, por exemplo, acabaram-se as empreitadas e os prémios, quer de qualidade, quer de quantidade e assiduidade, que tão profusamente eram atribuídos em tempos passados⁶⁰.

Foram igualmente abolidas as multas por defeitos que surgissem na secção de tecelagem.

Também a medição de tempos foi bastante reduzida; presentemente, segundo a C. T., a sua aplicação visa unicamente calcular os custos de produção de determinados artigos.

Sobre este assunto, os operários emitiram a seguinte opinião:

«Ainda há, mas eles agora não andam pelas secções como antigamente, que andavam por aí dias e dias com o relógiozinho na mão. Agora só se houver algum problema.» (Extracto da entrevista colectiva.)

Ao propor-se estabelecer um conjunto de medidas integradas na prossecução de uma política mais *igualitária*, no que se refere aos salários e disciplina do trabalho, outra das preocupações da C. T. foi a de impor um regime disciplinar que abrangesse todos os trabalhadores.

A este respeito pode ler-se numa circular emanada da C. T.:

«O regulamento de entradas e saídas será extensivo a todos os trabalhadores da empresa, independentemente da categoria ou cargo que ocupem. Deste modo só serão permitidas saídas da empresa devidamente autorizadas e justificadas. A marcação de ponto será extensiva a todos.»

Por outro lado, determinadas regalias, anteriormente concedidas apenas a estratos socioprofissionais privilegiados, foram alargadas a todos os trabalhadores, pondo-se assim termo à discriminação existente no tempo em que os patrões geriam a empresa:

«Ainda em relação às regalias, havia lá um bar, antes de 25 de Abril; era só exclusivamente para os senhores do escritório e para os patrões;

⁶⁰ Esta preocupação com o controlo dos modos de remuneração indicia uma *recusa* da incerteza dos sistemas salariais ligados ao rendimento, do arbítrio patronal, que tende a dividir os operários e a provocar a concorrência pela obtenção do prémio e dos ritmos e cadências que os estímulos financeiros suscitam ao nível das condições de trabalho.

despediu-se uma camarada só porque na altura não foi levar a bica, a rapariga esqueceu-se e demorou mais um bocado. Agora é completamente diferente, o bar está ao serviço de todos. As pessoas têm 10 minutos de manhã e de tarde; vão lá, servem-se e vão para os locais de trabalho, quer dizer, isto conta muito.» (Extracto da entrevista colectiva.)

Paralelamente à *melhoria das condições de trabalho e à caducidade de certas normas repressivas*, aspectos que, de qualquer forma, representam importantes conquistas dos trabalhadores, verificaram-se também *sensíveis aumentos das remunerações auferidas pelas categorias mais baixas*.

No momento do desencadeamento da greve, uma grande parte dos salários rondava os 1 800\$, remuneração atribuída a mulheres, sobretudo a costureiras, que representam cerca de 50 % dos trabalhadores. Hoje, o salário para a mesma categoria é de 4 500\$, o que corresponde a um acréscimo da ordem dos 150 %.

A preocupação, sempre presente, da aplicação de um critério salarial mais justo levou a que em Março de 1976 se ultrapassasse o estipulado pelo C. C. T., por se considerar baixo o salário atribuído aos homens — 4 000\$ para serventes e 4 500\$ para especializados —, passando o salário mínimo para 5 500\$ e 6 000\$, respectivamente.

Saliente-se, a propósito, que, a fim de tornar possível a concretização desta medida, todos os trabalhadores prescindiram dos retroactivos a que tinham direito:

«Tentou-se fazer ao nível de empresa aquilo que ao nível de contrato, sindicato e Ministério não se conseguiu.» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

O desconhecimento da distribuição pormenorizada dos vencimentos praticados na empresa anteriormente a Abril de 1974 não nos permite avaliar a redução do leque salarial. Julga-se, contudo, bastante provável que a redução tenha sido significativa, dado que, se exceptuarmos o ordenado mais elevado (31 250\$), auferido agora pelo director comercial, os restantes salários oscilam entre o salário mínimo nacional e 14 960\$ mensais (Março de 1976). Parece transparecer daqui uma certa preocupação de igualitarismo traduzido na prática de uma política salarial mais justa:

«[...] O administrador veio ganhar uma verba — 50 contos —, mas em *part-time* (e não fazia nenhum) e gasolina de graça e cada dia trazia um carro para encher os depósitos.»

e ainda:

«[...] um grande ordenado de um dos administradores que cá estava naquela altura e haver ordenados de miséria cá dentro. Foi naquela altura em que se começou a admitir os doutores com trintas e com vintes.» (Extractos de uma entrevista com a C. T.) em que esta se reporta ao período anterior ao 25 de Abril.)

O *aumento de produção* e o *acréscimo do número de encomendas*, após um período inicial de quebra, logo a seguir à greve, são outros aspectos positivos a assinalar que revelam um *grande esforço de mobilização colec-*

tiva dos trabalhadores; contudo, o nível de emprego manteve-se, não havendo alargamento de postos de trabalho durante este período, uma vez que a admissão de pessoal se limitou a suprir as vagas que entretanto foram surgindo.

A aquisição de algumas máquinas que permitem uma maior produtividade e melhores condições de trabalho é outro facto relevante a ressaltar:

«Na secção de circulares adquirimos para lá duas máquinas novas e uma dessas máquinas faz em 2 horas o trabalho que as velhas fazem em 20 horas.» (Extracto da entrevista colectiva.)

Embora não se dispondo de elementos que permitam apreciar com alguma profundidade as alterações operadas ao nível da *estruturação* do grupo operário, não queremos deixar de aludir, a finalizar, a determinados aspectos extremamente relevantes para uma análise de tipo sociológico, se bem que dificilmente mensuráveis e traduzíveis em termos «objectivos», tendo em conta a informação disponível.

A dinâmica introduzida pela greve terá provocado uma ruptura não só no que respeita à «relação» trabalhadores/gerência, mas também *ao nível do próprio grupo de trabalhadores, que posteriormente se reestruturou segundo um novo modelo.*

Como já foi referido na análise do comportamento dos diferentes actores sociais durante a greve, logo no seu início os grupos dos armazéns e escritório manifestam a sua oposição à greve. Na tomada desta decisão foi determinante o facto de as reivindicações de natureza económica avançadas não abrangerem esses sectores, uma vez que o aumento salarial exigido apenas respeitava aos sectores de *produção*, os únicos abrangidos pelo Sindicato dos Têxteis, donde partiu a iniciativa dessa reivindicação, extensiva a toda a sua zona de influência.

Foi diferente num caso e no outro a forma como essa oposição se manifestou. Relativamente ao grupo dos armazéns, a situação evoluiu da abstenção inicial para a de conflito declarado, por vezes com arremessos de violência.

No que concerne ao grupo dos escritórios, que compreende os trabalhadores administrativos que exercem funções ligadas à facturação das mercadorias e contabilização das receitas e despesas da empresa e os que asseguram, no sector de pessoal, todas as tarefas de natureza burocrática ligadas à gestão de pessoal, as clivagens verificadas assumiram a forma de recusa inicial em aderir à greve e de não cumprimento ostensivo de algumas directrizes emanadas da C. T., o que era por vezes acompanhado de comunicados dirigidos aos restantes colegas expondo as causas de tais atitudes.

O comportamento do grupo dos escritórios explica-se em parte pelas especificidades inerentes a este sector do trabalho, que têm igualmente originado condutas semelhantes noutras lutas e que muito têm a ver com desníveis culturais, diferenças de salários, de estatuto profissional e de natureza do trabalho.

Esta última gera mesmo um tipo de relações entre pessoal administrativo e gerência e entre aquele e outros grupos de trabalhadores que, de algum modo, o tornam singular. Relativamente à gerência, trata-se de funções que consistem no registo (em livros, documentos, fichas, gráficos, etc.) de todo o movimento económico e financeiro da empresa e onde os gestores se fundamentam na tomada de decisões. Daí que sejam frequentes e directos

os contactos entre gerência e escritórios. Não é por acaso que estes se localizam normalmente junto daquela. Por sua vez, os titulares dessas funções, no dia-a-dia da empresa, estabelecem um maior número de relações profissionais com os gerentes do que com qualquer outro grupo. Mesmo para receber da produção os dados que vão depois contabilizar, não são eles que se deslocam aos sectores fabris, mas antes estes que se encarregam de os fazer chegar aos seus locais de trabalho. O mesmo se passa normalmente com outros departamentos da empresa. Se nos lembrarmos de que, na empresa capitalista, os diferentes sectores constituem compartimentos socialmente estanques, facilmente se pode constatar o que isso significa de ausência de troca de ideias entre eles e da representação que uns têm dos outros.

Estes factos não podem deixar de influenciar o comportamento do pessoal dos escritórios, no que concerne a aspirações de vida e estatuto profissional. Ele tenderá a aspirar a posições próximas dos gestores e quadros que, na empresa, encarnam o seu ideal de promoção e que, além disso, são os que conhecem melhor.

Por tudo isto pode ser explicada a oposição inicial do grupo de escritórios e outras tomadas de posição idênticas, mesmo depois da greve. É o que ressalta das palavras dum trabalhador fabril:

«Nunca aderiram porque a posição deles era uma posição já privilegiada. Em todos os aspectos: salários e outros. Sentiam-se uns senhores como se sentem ainda hoje. Nós como homens dos ‘macacos’ e as senhoras das ‘batas’, ainda existe uma certa divisão...»

ao que uma trabalhadora retorquiu:

«Pois, mas comparada àquela que era, já é uma pequena diferença.»
(Extractos da entrevista colectiva.)

O depoimento acima transcrito sobre a não adesão dos escritórios à greve deve ser considerado na sua justa medida. Na verdade, inicialmente não aderiram, mas depois, no decurso da luta, acabaram por fazê-lo. É isso que noutra passo do seu depoimento o mesmo trabalhador confirma:

«Só depois, mais tarde, é que, com o desenrolar da luta, se integraram na luta da malta. Talvez porque nós éramos a maioria e em qualquer dos casos a maioria é que vence e nós arrastámo-los.» (Extracto da entrevista colectiva.)

A adesão à greve não significa, no entanto, a passagem a uma atitude de pleno conformismo com todas as directrizes do novo poder instituído na empresa. Mais tarde, terminado já o conflito, há situações de fricção entre o grupo e a C. T. É o caso da norma que tornou extensivo aos supervisores, encarregados e trabalhadores dos escritórios a passagem, no final do trabalho, pela apalpadeira ⁶¹, que provocou nestes a contestação de tal medida e a divulgação, na empresa, de um comunicado fortemente agressivo em

⁶¹ Tratava-se de uma medida que se destinava a impedir desvios de produtos para o exterior da empresa e que, inicialmente, só abrangia os trabalhadores ligados aos sectores da produção.

que, além do mais, se pedia «o saneamento desse grupo silencioso» (entenda-se a C. T.).

É de notar também aqui a reacção ao comunicado por parte dos trabalhadores fabris, que se manifestou desta forma:

«Se nós vamos à apalpadeira, eles também têm que ir.» (Extracto de uma entrevista com a C. T.)

No tempo em que os patrões ainda permaneciam na empresa, e à semelhança do que afirma Daniele Kergoat ⁶² em relação a uma empresa por ela estudada, podemos concluir que, com o empenhamento e a participação activa do grupo operário na luta que o opôs àqueles, houve uma aprendizagem colectiva do «poder» que se desenrolou a três níveis:

- 1 Descoberta da localização exacta do «poder» patronal;
- 2) Consciência de que colectivamente se é uma força pelo menos potencial;
- 3) O pôr em prática destas descobertas pela aplicação duma estratégia de luta em relação ao patronato.

Quanto ao primeiro ponto, o grupo descobriu que o «poder» se encontra não só ao nível das cúpulas, mas também disseminado pelos quadros, constituindo estes um forte esteio daquelas.

A tomada de consciência adveio da *aprendizagem* da conduta colectiva durante a greve e do sentimento que os trabalhadores tiveram de controlar os acontecimentos. Enquanto até à greve eles não tinham senão de aplicar, por vezes mesmo de suportar, as directrizes do enquadramento, na ausência deste ou no seu enfraquecimento tomaram, e pela primeira vez, uma série de decisões que cobriam diversos aspectos do funcionamento da empresa.

Para além da sua própria força, o grupo descobriu os meios possíveis de pressão sobre o patronato: a ameaça de prolongamento da greve, caso não fosse satisfeito o essencial das reivindicações, foi utilizada de maneira ofensiva.

Partindo duma situação inicial caracterizada pela imprecisão de objectivos e ausência de experiência e organização, o grupo evoluiu para um estágio qualitativamente superior, a ponto de, por vezes, a iniciativa lhe pertencer por inteiro.

Na interacção dos diferentes subgrupos, a aprendizagem ocorreu pela tomada de consciência em cada um deles: do que é o seu próprio grupo e do papel que ele desempenhou no decorrer da luta (clivagem entre os escritórios e a produção e entre esta e os armazéns), bem como dos meios de pressão possíveis sobre os parceiros (caso da interdição da saída da carrinha do armazém); do que são as relações de forças e dos modos que pesam na alteração destas (não só entre o grupo de trabalhadores globalmente considerado e o patronato, mas também no seio do próprio grupo, como, na fase de clivagem deste, entre os que queriam e os que não queriam trabalhar); da representação da empresa como universo social estruturado, onde cada grupo tem o seu lugar e onde diversos grupos de interesses convergentes ou divergentes coexistem.

Pode afirmar-se, portanto, que houve passagem dum agregado de subgrupos a um *grupo estruturado*, tendo em atenção o seguinte: em período

normal (como antes da greve) a autoridade patronal tem um efeito nivelador e falsamente unificador, porque congrega o grupo em posições defensivas. A greve, com o progressivo apagamento do poder patronal, possibilitou a percepção das diferenças entre os grupos e do lugar de cada um no processo de produção. Isto é, permitiu a cada um deles a tomada de consciência da sua própria identidade e o reconhecimento e explicitação da posição dos diferentes parceiros. Para além disso, proporcionou a criação de solidariedade entre grupos até aí estranhos e esbateu diferenças que constituíam profundas barreiras entre eles (caso dos escritórios, por um lado, e da produção, por outro).

A aprendizagem do grupo não se limitou ao universo social da empresa. Durante o período da greve, com a transposição da luta para o exterior (ainda que limitada); com a sua divulgação junto de diferentes camadas da população; com a forma como viveu e sentiu (e associou à sua) a luta doutras empresas do sector, pode afirmar-se que o grupo se sentiu, de algum modo, actor social na sociedade global.

E não deve deixar de se salientar, por último, que *os trabalhadores, através do processo conflitual aberto após o 25 de Abril, souberam impor ao patronato, não apenas uma maior capacidade de negociação, como também o reconhecimento do facto sindical e do direito a criarem estruturas autónomas de representação. A situação anterior era, como se sabe, de recusa patronal de negociação, fraca influência sindical, e tentativa do controlo autoritário pelo patronato dos modos de organização dos trabalhadores nas empresas. E hoje, na Simões, estas características foram alteradas.*

5. CONCLUSÕES

Ao longo das páginas anteriores tentámos descrever e analisar o itinerário percorrido por uma «movimentação operária» no decurso de um período de cerca de dois anos.

O leitor extrairá as suas próprias conclusões sobre o que escrevemos acerca da Simões. Pela nossa parte, retomaremos, em termos de *síntese*, somente alguns problemas suscitados por este estudo de caso, susceptíveis de generalização a outras situações e, porventura, a contextos sociais mais vastos. Antes, porém, afigura-se-nos pertinente tecer algumas breves considerações sobre os modelos de práticas utilizados pelo movimento operário.

Em períodos estáveis, de não «crise»⁶³, a acção operária assenta na delegação de poderes, pertencendo a iniciativa aos representantes legitimamente eleitos, os quais apenas podem ser controlados fracamente, e a posteriori, pelos seus eleitores. O eleitor «delega» a defesa dos seus interesses nos militantes sindicais, que encetam com o patronato (cujo poder não é no essencial contestado) negociações a vários níveis (nacional, regional, sectorial e de empresa).

Durante os períodos de «crise» poderão surgir novos modelos de práticas, cujas características principais são, por um lado, a descentralização de poderes, como modo de mobilização da classe operária, e, por outro, a acção directa, como modo de relação com o adversário: as decisões mais

⁶³ «Crise» entendida no sentido gramsciano. Cfr. D. Grisoni e R. Maggiori, *Ler Gramsci*, tradução portuguesa, Lisboa, Iniciativas Editoriais, pp. 18-21, 230-233 e 324-327.

importantes são tomadas em plenários ou assembleias gerais — órgãos que detêm o máximo de poderes —, o que postula uma *mobilização* intensa e contínua de todos os trabalhadores; as acções operárias que se desenvolvem são de cunho antipatronal, isto é, claramente antagonistas. Como exemplos de acções deste tipo poderemos referir a ausência de negociação no princípio da greve, a apresentação do caderno reivindicativo sob a forma de *ultimatum*, a ocupação das fábricas, o sequestro ou a expulsão das direcções e o funcionamento das empresas sob a gestão dos trabalhadores.

Embora possam surgir certos desfasamentos, os novos modelos de práticas ligam-se e articulam-se: a descentralização das decisões no seio da classe operária arrasta uma participação alargada nas práticas de oposição e reciprocamente.

Os modelos de práticas são influenciados, quer pelo contexto global, pela conjuntura da luta de classes existente na formação social, quer pelo contexto específico, isto é, pelas características técnicas, económicas e sociais de cada empresa. Assim, consoante as situações, poderão persistir os antigos modelos, verificar-se a ruptura apenas a um dos níveis — o da *mobilização*, ou o da *oposição* — ou assistir-se à adopção total de novos modelos⁶⁴.

Durante o lapso de tempo em que observámos o colectivo de trabalhadores da Simões notámos que a sua evolução se processou de forma *descontínua*, podendo nela detectar-se a existência de «momentos» contrastantes que, esquematicamente, caracterizaremos do seguinte modo: os pontos mais altos de mobilização e de combatividade atingiram-se durante o período da greve, no decurso da qual as práticas de oposição e a acção directa prevaleceram; a mobilização e a combatividade decresceram no período pós-greve, fase em que as práticas de negociação e a acção delegada predominaram. Dir-se-ia, em resumo, que se terá verificado uma «regressão» na evolução do grupo operário.

A experiência da greve, individual e colectivamente, vivida, necessitou de uma fase prévia de maturação antes de ser interiorizada e de passar a reorientar as futuras acções dos actores sociais; as novas práticas não se articularam, todavia, de uma forma linear com as precedentes, uma vez que a aprendizagem colectiva não é um processo *cumulativo* e nenhuma «aquisição» de um grupo social poderá ser considerada definitiva.

A propósito de «aquisições», convém abrir aqui um parênteses para ressaltar aquela que terá sido provavelmente uma das mais importantes conquistas dos trabalhadores portugueses depois do 25 de Abril, embora nem sempre se lhe tenha dado o devido realce. Pretendemos aludir às *organizações* que os trabalhadores ergueram no decurso das lutas sociais nas empresas que proliferaram em todo o País, organizações essas cuja legitimidade tanto o patronato como o poder instituído foram obrigados a reconhecer. Dentre tais organizações destacam-se as «comissões de trabalhadores», surgidas imediatamente após a desarticulação do aparelho repressivo. As C. T. criadas frequentemente a partir do imperativo de dar cumprimento a decisões tomadas em plenários de fábrica ou de empresa, generalizaram-se rapidamente e hegemonizaram, durante um certo período, muitas das lutas empreendidas, sobrepondo-se (e opondo-se algumas vezes) à organização sindical.

⁶⁴ Acerca dos antigos e dos novos modelos de práticas cf. Pierre Dubois, *Grèves revendicatives...*, cit., «Les pratiques de mobilisation et d'opposition».

Insistimos, ao longo da análise que empreendemos, em relacionar os temas reivindicativos e as práticas dos trabalhadores com determinadas variáveis reportadas, quer ao sistema social global, quer à empresa onde o trabalho é executado (tipo de patronato, natureza do trabalho, etc.), porquanto pensamos que tais factores são susceptíveis de *condicionar* as motivações e os comportamentos das diferentes camadas das classes trabalhadoras.

Condicionar não equivale, porém, a determinar, isto é, a ligação que se poderá estabelecer entre as variáveis contextuais e os comportamentos reivindicativos não é mecânica, do tipo causa-efeito. Como já se acentuou anteriormente, as generalizações desta natureza são abusivas, na medida em que privilegiam apenas certos factores, sem dúvida relevantes, mas não recobrem toda a multiplicidade de aspectos que esta problemática encerra. As análises contextuais omitem frequentemente aquilo que, por exemplo, Daniel Vidal considera a questão fulcral, a saber, o estado dos *rappports* sociais, o tipo de contradições existentes antes do desencadeamento do conflito⁶⁵. Importa realçar, a propósito, que esta questão se não esgota na análise da contradição principal (oposição salarido-patronato): tanto ao nível do movimento operário, como ao das suas especificações em cada unidade produtiva, a *homogeneidade não é a regra*, dado que, entre as diferentes camadas e estruturas que integram a classe operária também existem contradições que, embora secundárias, não devem ser negligenciadas.

Finalizaremos com uma breve alusão à problemática subjacente ao título deste trabalho. A alternativa «autogestão ou delegação de poderes» coloca-se para nós, em síntese, nos seguintes termos: ou as transformações em curso numa formação social assentam num «princípio de ordem» oposto ao anteriormente instituído, originando uma nova legitimidade e legalidade, que se proponha como objectivos a subversão das relações sociais vigentes e a realização plena da «democracia dos trabalhadores», ou, na ausência dos pressupostos enunciados, tais transformações, quaisquer que sejam o rótulo sob que se apresentem e as roupagens jurídicas que revistam, correm o risco de ser integradas no «sistema», que tenderá a reproduzir, sob formas renovadas, algumas das relações sociais de dominação e de exploração características da «ordem» anterior.

Não se poderá afirmar que na formação social portuguesa se verificou uma apropriação colectiva dos meios de produção e de poder. A empresa estudada parece continuar, por outro lado, relativamente isolada no que se reporta ao conjunto das outras empresas (particularmente quanto às cooperativas, unidades em autogestão e intervencionadas). Dentro dela não se produziu o exercício colectivo da decisão: pelo contrário, há uma autonomização dos representantes dos trabalhadores em relação às «bases». A «socialização dos meios de organização», a «circulação da informação», a «mobilidade dos dirigentes», a «redução da divisão do trabalho»⁶⁶ só parcialmente se realizaram. Das considerações anteriores decorre a impossibilidade de se falar em subversão radical do *poder*, pelo menos numa das acepções que M. Foucault lhe dá⁶⁷: a de ser um instrumento de regulação, ordem, interdição e lei.

⁶⁵ *Op. cit.*, pp. 445 e segs.

⁶⁶ Consideradas por P. Rosanvallon, na obra já citada, exigências mínimas da sociedade autogestionária.

⁶⁷ M. Foucault, «Non au sexe roi», entrevista ao *Nouvel Observateur* de 12 de Março de 1977; *Histoire de la sexualité*, t. 1, Paris, Gallimard, 1977.

Ao contrário, a outra concepção referida pelo mesmo autor aponta para um significado estratégico e mobilizador de uma relação de forças e de luta. A este nível, as transformações desencadeadas na sociedade portuguesa pelo movimento popular e as mudanças analisadas na Simões ao longo do presente trabalho possibilitam afirmar a existência de aquisições que parecem irreversíveis.

A capacidade transformadora das greves é um facto de que a história do movimento operário é testemunho eloquente: mesmo quando não põem em causa de imediato o poder, são afinal as lutas sociais que contribuem para a sua decomposição e para a revelação da sua natureza e funções, do mesmo passo que criam as condições propícias ao surgimento de acções colectivas, que estão ligadas a crises revolucionárias ou são susceptíveis de se transformar em movimentos sociais, enquanto portadores de um novo projecto de mutação societal.

Janeiro de 1977.

POSFÁCIO

A análise precedente, como já foi referido na introdução, cobre o período que decorre entre Maio de 1974 e Junho de 1976, tendo o 2.º semestre do ano transacto sido ocupado no tratamento da informação recolhida e na redacção do texto. Assim, atendendo a que a publicação do trabalho se encontra atrasada em relação à data inicialmente prevista, será natural que, ao terminar a leitura do presente texto, se coloque a interrogação sobre o que entretanto terá acontecido na Simões.

Um derradeiro contacto, não programado, efectuado em Maio de 1977 com elementos da C. T. e da C. A. possibilitou a recolha de algumas informações adicionais que, embora se reportem predominantemente a aspectos «quantitativos» (e parcelares) da vida da empresa (produção, mercados, financiamento, etc.), reputamos de interesse sintetizar aqui.

Tendo em vista as já referenciadas condições económicas em que a empresa viveu até Junho de 1976, constata-se que desde então se verificou uma *considerável melhoria*, nomeadamente nos aspectos acima referidos.

Concomitantemente ao *aumento de produção*, processou-se um acréscimo sensível nos valores da facturação. A previsão para o corrente ano (13 500 contos mensais) foi atingida no decurso do 1.º trimestre e amplamente ultrapassada em Abril, mês em que a facturação atingiu o montante de 15 000 contos. Anota-se, como termo de comparação, que no ano transacto as vendas atingiram o valor de 120 000 contos, o que corresponde à média mensal de 10 000 contos.

A situação financeira da Simões é ainda, contudo, bastante precária: a amortização de todo o montante de dívidas acumulado, que remonta em grande parte ao tempo dos patrões, representa um encargo mensal de cerca de 1500 contos, o que, de acordo com as previsões para 1977, absorverá totalmente os possíveis lucros de exploração (10 000 contos).

A «imagem» da empresa tem vindo a melhorar junto do mercado, não só devido à introdução de novas técnicas de venda, mas também em virtude da renovação das linhas de produção, no sentido da especialização numa gama restrita de modelos.

Processou-se também, entretanto, a reorganização da empresa nos aspectos relacionados com a modernização, planeamento e racionalização do

trabalho; renovou-se o equipamento (adquiriram-se novos teares, máquinas de costura e de estendimento) e recrutaram-se novos quadros e pessoal técnico (directores de produção, comercial e administrativo, técnico de planeamento e tintureiro).

Procedeu-se, paralelamente, à actualização dos salários, com base no novo C. C. T. do sector têxtil. O aumento salarial, que beneficiou essencialmente os operários têxteis, correspondeu a uma «antecipação» relativamente às tabelas do C. C. T. Prevê-se para o próximo mês de Junho um reajustamento geral dos salários praticados na empresa.

Uma das questões abordadas no último contacto que estabelecemos com elementos da C. T. foi a «desintervenção», que, segundo se presume, ocorrerá dentro em breve. Dentre as possíveis saídas previstas no Decreto-Lei n.º 422/76⁶⁸, os trabalhadores parecem optar pela transformação da Simões em empresa de economia mista.

A opinião da comissão interministerial (Trabalho, Finanças e Indústria), que entretanto já se reuniu separadamente com a C. A. e com os patrões, parece ser diferente. De harmonia com um parecer inicial de um elemento daquela comissão, apoiado, ao que se supõe, nos elementos disponíveis sobre a situação económico-financeira da empresa, as «saídas» mais prováveis seriam o «encerramento» ou o «regresso dos patrões». Os membros da C. T. consideram, no entanto, que a empresa tem *viabilidade económica* e que a restituição aos titulares, tendo em conta a sua má gestão anterior, poderá ameaçar a manutenção do emprego dos trabalhadores e a própria sobrevivência da empresa. Por outro lado confiam, não obstante o recente desfecho desfavorável de outros casos semelhantes, em que *o Governo apreciará o esforço de mobilização empreendido pelos trabalhadores no sentido da recuperação da empresa que se pode considerar notável.*

Ainda a propósito da «desintervenção», acrescenta-se que os trabalhadores contactados se não opõem frontalmente ao regresso dos patrões; o que contestam, atendendo às razões acima mencionadas, é que sejam eles a gerir a empresa. Assim, *não é a propriedade dos meios de produção que está em causa, mas sim a sua (má) administração.*

Os elementos da C. T. consideram que os trabalhadores estão relativamente desmobilizados e mais disciplinados (respeitadores das «hierarquias» e das «normas») e afirmam que o processo da Simões se tem continuado a desenvolver sem articulação, ou contacto, com outras empresas em situação similar.

As informações obtidas, se bem que bastante limitadas (como foi acentuado), permitem, não obstante, que expendamos aqui algumas breves notas finais, que reenviam para aspectos já aflorados ao longo deste trabalho.

O *isolamento* da luta — que foi uma constante deste processo, exceptuado o período da greve — mantém-se, a pretexto de que os trabalhadores

⁶⁸ Transformação em empresa de economia mista; cisão, associação ou fusão; integração no património do Estado ou de empresas e institutos públicos; transformação em sociedade de capitais públicos; restituição aos titulares; declaração de falência; transformação em cooperativa.

A proposta apresentada consistiria nas seguintes medidas: aumento significativo do capital, em correspondência com o imobilizado da empresa devidamente reavaliado; a participação seria distribuída em função da transformação das dívidas em capital, de que seriam titulares o Estado ou a banca; os sócios partilhariam pelo valor proporcional que efectivamente detêm; haveria subscrição de acções por particulares, nomeadamente os trabalhadores.

não deverão ser arrastados para a prática de acções susceptíveis de serem rotuladas como de contestação ou de hostilização do poder e de prejudicarem a «imagem» da empresa (agora recuperada) junto dos fornecedores e clientes. *A C. T. parece, pois, ter privilegiado até ao fim uma estratégia assente na dependência relativamente ao aparelho de Estado, em desfavor da mobilização dos trabalhadores que representa e do alargamento da «frente de luta» para o exterior da empresa. A negociação institucional, que já possibilitou a salvaguarda e a recuperação da Simões, parece continuar a ser o meio mais seguro de manter vantagens alcançadas.*

A falta de informação da generalidade dos trabalhadores em relação a aspectos importantes da vida da empresa ⁶⁹ relevará de uma atitude de «omissão» — consciente ou inconsciente — por parte da C. T., ou explicar-se-á principalmente pela composição do «colectivo de trabalhadores»? A análise empreendida no capítulo sobre as práticas gestionárias e as variáveis contextuais parece fornecer contribuições importantes para o esclarecimento desta questão.

Como refere Pierre Rosanvallon ⁷⁰, «a informação é a chave da democracia [...] A democracia formaliza-se e estiola logo que cada um não dispõe dos meios de escolher e de decidir com conhecimento de causa [...] Lutar pela democracia é desmascarar o falso saber especializado, que é um modo de dominação social [...] A política de informação de inúmeras empresas é significativa [...] retêm as informações mais úteis e comunicam aos trabalhadores um enorme amontoado de informações 'mortas'».

Afigura-se-nos que o caso da Simões é susceptível de se considerar «exemplar» a vários títulos: «*exemplar*», nomeadamente, porque mostra como a «delegação de poderes» poderá originar a autonomização progressiva dos delegados que se instituem em poder paralelo, tendendo assim a transformar-se a relação mandantes-mandatários em relação dirigidos-dirigentes; «*exemplar*» no sentido em que revela que a eleição de representantes dos trabalhadores para as administrações das empresas é insuficiente, por si só, para modificar radicalmente as relações de poder; «*exemplar*», finalmente, na medida em que, apesar da ausência de perspectivas no domínio político que permitissem articular experiências no contexto de um projecto global, de uma conjuntura desfavorável e de dificuldades de monta (amplamente analisadas ao longo deste estudo de caso), os trabalhadores desta unidade intervencionada souberam salvaguardar o potencial produtivo e de emprego, numa óptica de utilidade colectiva, viabilizar e desenvolver a empresa, mediante uma experiência prática de novas relações de trabalho, produção e responsabilidade.

Maio de 1977.

ANEXOS

I

Sinopse-cronológica

2/5/74 — Em reuniões de operários delibera-se a fusão do Sindicato dos Têxteis com o Sindicato dos Lanifícios.

6/5/74 — Apresentação à gerência, por uma comissão *ad hoc*, da reivindicação dum subsídio de 1000\$, sugerida pelo Sindicato dos Têxteis.

⁶⁹ Deve sublinhar-se, no entanto, que se realizaram reuniões por sectores para discussão das várias alternativas de desintervenção.

⁷⁰ *Op. cit.*

- 14/5/74 — Início da greve com ocupação das instalações; eleição da C. T. e elaboração de um caderno reivindicativo.
- 20/5/74 — Concentração de operários dos têxteis e lanifícios junto do Ministério do Trabalho em apoio ao aumento de 1000\$.
- 21/5/74 — A comissão de apoio à luta dos trabalhadores dos têxteis e lanifícios denuncia os ataques às greves feitas contra a exploração capitalista.
- 25/5/74 — Publicação do Decreto-Lei n.º 217/74, que estabelece o salário mínimo nacional (3300\$).
- 27/5/74 — A gerência apresenta uma contraproposta ao caderno reivindicativo, a qual é rejeitada pelos trabalhadores.
- 30/5/74 — Manifestação dos trabalhadores da empresa, que termina junto ao Ministério do Trabalho.
- 31/5/74 — Reunião no Ministério do Trabalho, em que participam a gerência, a C. T. e um delegado da Intersindical, na qual se chega a uma plataforma de acordo; fim da greve.
- ?/6/74 — Iniciam-se contactos com diversas entidades oficiais, na sequência dos quais o Governo nomeia um perito a quem encarrega de elaborar um relatório sobre a situação económico-financeira da empresa.
- ?/6/74 — São despedidos cerca de 100 trabalhadores que se encontravam em regime experimental.
- 1/7/74 — Redução do trabalho para 4 dias por semana.
- ?/7/74 — Apresentação e discussão em plenário de uma proposta visando a criação duma cooperativa e a participação dos trabalhadores no capital social; rejeição da proposta e demissão da C. T.
- 30/7/74 — Encaminhamento para o Conselho de Ministros de uma proposta de auxílio financeiro à empresa resultante dos contactos estabelecidos com vários departamentos governamentais.
- 1/8/74 — Reunião da C. T. com um delegado do Sindicato dos Têxteis, na qual se decidiu retirar determinadas regalias aos sócios.
- 2/8/74 — Em ofício emanado do gabinete do secretário de Estado do Tesouro e dirigido à gerência da empresa comunica-se que, de acordo com o estudo elaborado pelo B. F. N., a Simões se encontra na situação de tecnicamente falida desde há, pelo menos, cinco anos.
- 19/9/74 — Circular, proveniente da gerência, na qual se recordam e resumem as normas vigentes sobre disciplina.
- 17/12/74 — A C. T. envia ao primeiro-ministro uma exposição na qual relata pormenorizadamente a situação da empresa.
- 29/1/75 — O secretário de Estado da Indústria propõe ao ministro da Economia a nomeação de um perito, a fim de se proceder a um novo estudo sobre a situação da empresa.
- ?/2/75 — Concessão, através da C. G. D. e com aval do Estado, de um empréstimo de 5000 contos.
- 23/3/75 — Eleição do representante dos trabalhadores na futura comissão administrativa.
- 31/3/75 — Recomeço do trabalho a 6 dias por semana.
- 4/4/75 — Informação para o Conselho de Ministros do gabinete da Secretaria de Estado da Indústria e Energia sobre a intervenção do Estado na empresa, referindo a situação difícil em que esta se encontra, como ressalta dos vários estudos que foram efectuados e que incluem:

Exame pericial pela Inspeção-Geral de Finanças;

Exame pelo B. F. N.;

Inquérito da Secretaria de Estado da Indústria e Energia.

e propondo que a intervenção estatal se faça ao abrigo do Decreto-Lei n.º 660/74.

- 11/4/75 — Publicação no *Diário do Governo* da resolução do Conselho de Ministros, através da qual se processa a intervenção estatal na empresa e na qual se afirma:

«[...] a justificação do auxílio estatal a conceder à empresa, onde exercem a actividade cerca de mil trabalhadores, é, por um lado, o manifesto desinteresse dos respectivos administradores e, por outro, mais importante, o empenhamento dos seus trabalhadores, que, com extrema serenidade, se têm mantido numa persistente luta para salvar a empresa, aceitando tra-

balho em tempo reduzido e não se poupando a todas as diligências que levem à manutenção da unidade em que trabalham.»

Consta da resolução:

- 1.º Suspender os actuais corpos gerentes da empresa;
- 2.º Conceder um empréstimo de 25 000 contos, a médio prazo e com aval do Estado;
- 3.º Nomear uma comissão administrativa.

11/4/75 — Circular da C. T. na qual se comunica a obrigatoriedade de os trabalhadores se apresentarem à «apalpadeira» e de, em caso de necessidade, transitarem de secção.

?/5/75 — Surgem vários comunicados (um do núcleo da U. D. P. de São Domingos de Benfica, outros anónimos) criticando a actuação da C. T.

25/7/75 — Circular da C. T. sobre «normas de rendimento».

- a) Todos os trabalhadores cuja eficiência média mensal seja inferior a 65 % serão despedidos, salvo justificação da C. T. e da encarregada de sector;
- b) Suspensão de 3 dias sem vencimento para os que se situem entre 65 % e 74,9 % (em caso de reincidência será revisto o castigo);
- c) A partir de 85 % não haverá qualquer penalização.

?/11/75 — A C. T. solicita ao Ministério do Trabalho que seja renovado o mandato dos membros da comissão administrativa.

29/1/76 — Saída de um dos membros da comissão administrativa por ter sido requisitado pela empresa de origem.

?/2/76 — Em circular da C. T. comunica-se que, de harmonia com os resultados de uma votação efectuada, os trabalhadores da empresa não receberão os retroactivos a partir de Junho de 1975, dado que os contratos serão actualizados em Março. Estes retroactivos reverterão a favor dos trabalhadores não favorecidos pelo contrato.

?/5/76 — Circular da C. T. criticando o desinteresse dos trabalhadores relativamente a um plenário de âmbito sindical realizado na empresa. Ai se refere que o plenário referido foi um fracasso, como aliás tem acontecido com os plenários realizados ao nível de fábrica: neste último compareceram 30 trabalhadores. Pede-se melhor colaboração para os futuros plenários.

7/7/76 — Circular da C. T. em que comunica sanções aplicadas a vários trabalhadores (entre eles um engenheiro) motivados pelo mau funcionamento da tinturaria.

II

Circular da gerência sobre a criação da comissão interna da empresa

Está o signatário habituado a dialogar com o pessoal das empresas que administra, através de uma comissão por este eleita, sobre os principais problemas, quer eles digam respeito à administração propriamente dita da empresa, quer ao próprio pessoal e seus anseios, quer a quaisquer outros.

Tem o signatário encontrado nessas comissões um valioso *auxílio para a resolução dos problemas mais importantes que se deparam na administração das empresas* e, por isso, o conselho de gerência da Simões & C.ª, Lda., resolveu criar a comissão interna da empresa.

Esta reger-se-á pelo regulamento anexo e as primeiras eleições efectuar-se-ão no decorrer da primeira semana de Fevereiro, a fim de que na semana seguinte se efectue a primeira reunião de trabalhos.

Pede-se a todo o pessoal a melhor colaboração, pois do auxílio que a gerência vier a ter da comissão interna resultarão certamente benefícios para a empresa e, conseqüentemente, para o respectivo pessoal.

Regulamento da comissão interna da empresa

1 — A comissão interna da empresa é constituída por:

- Um representante dos directores, chefes de serviços e chefes de secção;
- Um representante dos encarregados e supervisoras;
- Um representante do pessoal administrativo e armazéns;
- Um representante das malhas e acabamentos;
- Um representante das meias e peúgas;
- Dois representantes da confecção;
- Um representante dos outros serviços.

2 — A comissão interna da empresa destina-se a apreciar em reuniões com a gerência os *principais problemas da vida da empresa*. Não é permitido a nenhum dos seus membros *tratar dos seus próprios problemas*.

3 — A comissão interna da empresa reunirá, pelo menos, uma vez por mês, *sob a presidência dum membro da gerência, em local, dia e hora por esta fixados*.

4 — O mandato dos representantes é anual, com início em 1 de Janeiro, *não sendo permitida a reeleição para mandatos sucessivos*.

5 — Para cada lugar da comissão interna da empresa será sempre eleito um representante e dois substitutos, que serão chamados a desempenhar o lugar nos impedimentos do primeiro.

6 — Os representantes serão dispensados do trabalho, sem perda de remuneração pelo tempo necessário para bem desempenhar as suas funções de representantes na comissão interna da empresa. Deve, no entanto, ser dado sempre conhecimento prévio às hierarquias responsáveis das ausências ao serviço necessárias para este efeito.

Os representantes podem solicitar dos serviços da empresa os elementos ou esclarecimentos de que careçam para estudo, desde que o façam por escrito e por intermédio dos serviços do pessoal, que se encarregarão de obter o acordo desta.

7 — Os representantes e os substitutos perderão o mandato se deixarem o serviço efectivo na empresa ou estiverem ausentes do serviço por período superior a três meses. Se o lugar do representante ou dos substitutos tiver vagado, será chamado a preencher a respectiva vaga o indivíduo do mesmo grupo que, na votação anterior, tenha obtido maior número de votos.

8 — São membros *eleitores*, em qualquer das eleições a realizar, todos os indivíduos do quadro permanente da empresa que, à data da eleição, *sejam maiores de 21 anos e tenham, pelo menos, um ano de trabalho efectivo na empresa*.

9 — Consideram-se *elegíveis* os indivíduos do quadro permanente que à data da eleição tenham mais de 25 anos, *boa conduta cívica e profissional e dois anos de antiguidade na empresa*.

10 — As eleições para cada exercício deverão ser efectuadas no decorrer do mês de Novembro anterior.

11 — *As dúvidas de interpretação ou os casos omissos que surgirem na aplicação deste regulamento serão resolvidos pela gerência*.

12 — A comissão interna da empresa começará a trabalhar em Fevereiro de 1969, podendo, em qualquer momento, *ser extinta pela gerência se se vier a mostrar sem interesse*.

Lisboa, 29 de Janeiro de 1969.

Circular

Tendo chegado ao conhecimento da gerência que uma grande parte do pessoal da empresa não está bem esclarecido quanto ao significado da criação da *comissão interna*, vem publicar-se esta circular a fim de prestar um melhor esclarecimento.

As comissões internas de empresa existem já há longos anos em países estrangeiros e em Portugal *desde há três ou quatro anos, em algumas empresas*. Estas comissões são criadas a fim de que o pessoal empregado e operário das empresas

possa participar na gerência destas através dos representantes que para esse efeito elegem. Através desses representantes temos conhecimento de todos os problemas que se apresentam na vida da empresa e, além disso, vêm apresentar junto da gerência os mais diversos problemas de ordem geral relativos ao pessoal e fazem sugestões à redução de consumo de material e melhoria do rendimento da fábrica.

Esta acção dos representantes do pessoal junto da gerência tem originado sempre uma melhoria dos resultados das empresas e, como consequência, a possibilidade de melhoria não só dos benefícios dos proprietários das empresas, mas, e especialmente, a melhoria dos ordenados e salários do pessoal que trabalha na empresa. Tem-se verificado em Portugal, em um ou outro caso, que o pessoal elege a criação destas comissões internas *com uma certa desconfiança* pelo facto de não ter conhecimento da sua existência em outras empresas, e no primeiro ano *nem sempre vota nas pessoas mais competentes para o representar*. Depois de passado o primeiro ano, e verificados os benefícios que a comissão interna da empresa *pode trazer para todos*, então já o pessoal leva o assunto a sério e nomeia os representantes mais competentes para o efeito. No entanto, e entretanto, perde-se um ano na obtenção de benefícios que muito poderiam satisfazer o pessoal em geral.

III

Distribuição da força de trabalho por

[QUADRO N.º 1]

| Categoria profissional | Creche e refeitório | | Manutenção (a) | | Armazém | | Direcção administrativa | | Direcção comercial | | Compras | |
|--------------------------|---------------------------|----|----------------|---|---------|---|-------------------------|----|--------------------|----|---------|---|
| | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M |
| | Director comercial | — | — | — | — | — | — | — | — | 1 | — | — |
| Chefes | — | — | 1 | — | — | — | 3 | — | 1 | — | 1 | — |
| Encarregados e monitores | — | — | — | — | 3 | — | — | — | — | — | — | — |
| Qualificados | — | — | — | — | — | — | 3 | 2 | 7 | 5 | — | 1 |
| Especializados | — | 27 | 29 | — | 9 | 5 | 12 | 18 | 10 | 12 | — | 2 |
| Indiferenciados | 1 | 6 | 2 | — | 3 | — | — | 9 | — | — | — | — |
| Estagiários | — | — | 2 | — | — | 1 | 1 | 3 | — | — | 1 | — |
| Soma | 1 | 33 | 34 | — | 15 | 6 | 19 | 32 | 19 | 17 | 2 | 3 |
| Total | 34 | | 34 | | 21 | | 51 | | 36 | | 5 | |

(a) Abrange afinamento, serralharia, carpintaria, construção civil e electricidade.

(b) Abrange urdissagem, Ketten, circulares e dobragens.

(c) Controlo de qualidade e laboratório.

Para evitar estes inconvenientes e iniciarem-se rapidamente reuniões com interesse para a vida da empresa, sugere a gerência que, na próxima segunda-feira, cada um dos grupos do pessoal eleja os representantes considerados mais competentes e válidos a fim de que a *comissão interna* da nossa empresa possa ser o mais benéfica possível logo no primeiro ano.

Esclarece-se também que os elementos de cada grupo só podem eleger um elemento do seu grupo. Assim, por exemplo, os encarregados e supervisora só podem nomear como seu representante ou substitutos, ou encarregado, ou supervisora; o representante e os substitutos das meias e peúgas só podem ser um operário ou operária que pertençam às meias e peúgas. Os dois representantes da confecção só podem ser operários ou operárias da confecção. E assim sucessivamente.

Se os esclarecimentos prestados por esta circular não forem ainda suficientes, pede-se a todos aqueles que ficarem com dúvidas e quiserem *ser esclarecidos que se dirijam aos seus chefes ou serviço de pessoal.*

30 de Setembro de 1969.

A gerência

secção, sexo e categoria profissional

| Secção | | | | | | | | | | | | | | Total | |
|--------------------------|----|---------------------------|-----|-------------------------|---|-------------------|-----|-------------|---|----------------------|----|-------------------|---|-------|-----|
| Malhas e acabamentos (b) | | Meias, peúgas, cartonagem | | Tinturaria e acabamento | | Corte e confecção | | Planeamento | | Métodos e tempos (c) | | Secção de pessoal | | H | M |
| H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | H | M | | |
| — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 1 | — |
| 1 | — | 2 | — | — | — | 1 | 1 | — | — | 1 | 1 | 1 | — | 12 | 2 |
| 3 | — | 1 | 8 | 2 | — | — | 25 | — | — | — | 1 | — | — | 9 | 34 |
| 20 | — | 5 | 12 | — | — | 1 | — | 1 | — | — | 3 | — | — | 37 | 23 |
| 3 | 20 | 5 | 67 | 19 | 7 | 6 | 306 | 1 | 3 | — | 7 | — | 3 | 94 | 477 |
| — | — | 1 | 10 | — | — | 3 | 16 | — | — | — | — | — | — | 10 | 41 |
| — | — | — | 3 | 5 | — | 1 | 2 | — | — | — | 1 | — | 2 | 10 | 12 |
| 27 | 20 | 14 | 100 | 26 | 7 | 12 | 350 | 2 | 3 | 1 | 13 | 1 | 5 | 173 | 589 |
| 47 | | 114 | | 33 | | 362 | | 5 | | 14 | | 6 | | 762 | |

Constituição da comissão de trabalhadores que exerceu funções de Dezembro de 1974 a Novembro de 1976

[QUADRO N.º 2]

| Sexo | Idade | Habilitações | Categoria profissional | Funções | Secção | Data de Admissão | Salário | Carreira profissional | | Observações |
|------|-------|----------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|------------------|----------|--------------------------|--|---------------------------------|
| | | | | | | | | Ingresso | Outras funções que tem exercido | |
| H | 31 | Frequência do 5.º ano industrial | Assistente comercial | Adjunto do director comercial | Vendas | 2-2-63 | 8 750\$ | Apontador | Preparador de trabalho Vendedor 1.º escriturário | Pertenceu à 2.ª C. T. |
| H | 35 | 7.º ano liceal | Chefe de serviços | Membro da C. A. a partir de Abril de 1975 | Meias e peúgas | 9-12-60 | 15 000\$ | Escriturário | Chefe de secção Chefe de serviços C. A. | Pertenceu à 1.ª e à 2.ª C. T. |
| H | 48 | 1.º ano industrial | Oficial principal | Electricista | Electricidade | 12-7-54 | 8 250\$ | Ajudante de electricista | — | Está pela primeira vez na C. T. |
| M | 46 | 4.ª classe | Chefe de equipa | Chefe de equipa | Mostruários | 8-5-45 | 5 100\$ | Aprendiz de costureira | — | Pertenceu à 1.ª e à 2.ª C. T. |
| M | 35 | 4.ª classe | Chefe de equipa | Modelista | Mostruários | — | 5 100\$ | Costureira | — | Pertenceu à 1.ª e à 2.ª C. T. |
| H | 37 | 4.ª classe | Cortador têxtil | Cortador de malhas | Corte | 1-6-56 | 6 200\$ | Operário de fiação | — | Está pela primeira vez na C. T. |
| M | 47 | 3.ª classe | Revistadeira | Revistadeira | Revistagem | — | 4 500\$ | Aprendiz | Apanhadeira Revistadeira | Pertenceu à 1.ª e à 2.ª C. T. |
| H | 42 | 4.ª classe | Maquinista de máquina <i>Ketten</i> | Chefe de equipa | Circulares | 21-3-57 | 6 220\$ | Aprendiz de maquinista | — | Está pela primeira vez na C. T. |

Nota — Até Maio de 1977 existiram quatro C. T. A primeira exerceu funções entre Maio e Julho de 1974; a segunda, entre Julho e Dezembro de 1974; a terceira (a que se refere o presente mapa), entre Dezembro de 1974 e Novembro de 1976; a quarta iniciou funções em Novembro de 1976.