

Empresas industriais geridas pelos trabalhadores

Após os acontecimentos revolucionários de 1974, surgiram em Portugal algumas centenas de pequenas empresas industriais geridas pelos trabalhadores, provenientes em grande parte de empresas privadas já existentes. Com um peso talvez negligenciável na economia nacional, esse «sector» emprega contudo algumas dezenas de milhares de trabalhadores. Embora os trabalhadores se não tenham movido por quaisquer propósitos «experimentais», interessantes ou não, trata-se de uma experiência com bastante interesse, inclusivamente do ponto de vista sociológico, em especial no caso das empresas anteriormente já existentes, onde a gestão pelos trabalhadores se substituiu à dos proprietários ou seus gestores. Em Portugal é um fenómeno novo e, em rigor, também não é fácil encontrar-lhe paralelo noutros países. A origem pouco canónica da maioria destas novas empresas distingue-as, com efeito, das clássicas cooperativas operárias de produção. O tempo submeterá esta «inovação» a uma série implacável de testes de *viabilidade económica e social*. Desta dependerá sempre muito o interesse da experiência, mais do que do seu aspecto de novidade.

Talvez o escasso tempo de recuo não favoreça ainda a lucidez da observação. Terminou já a vaga das ocupações e «rupturas», mas apenas começou o solucionamento definitivo dos diversos casos, sendo assim praticamente impossível fixar um ponto ou data-limite à observação. No entanto, várias centenas de empresas geridas pelos trabalhadores ultrapassaram já um período crítico inicial de dois anos, com resultados muito desiguais, mas por vezes bastante positivos, sempre elucidativos. Torna-se deste modo possível o exame duma realidade minimamente consistente e significativa. Por outro lado, a sociedade portuguesa vai emergindo do

* O sociólogo José Baptista, da Universidade Nova de Lisboa, colaborou no trabalho de campo que precedeu a elaboração deste texto (nomeadamente na condução de entrevistas).

estado eufórico-depressivo que a impedia de vislumbrar com nitidez o carácter transitório de muitas das situações surgidas, assim como o falho ou nulo alcance de diversas transformações, ditas estruturais, de após o 25 de Abril. Não é, portanto, cedo de mais para começar a pesquisa destes ou doutros «resíduos» da revolução, quando os houver, e para elaborar os primeiros balanços, forçosamente incompletos.

1.1 PROVENIÊNCIA E ACTUAL SITUAÇÃO DAS EMPRESAS

A designação que aqui utilizo de *empresas (industriais) geridas pelos trabalhadores* abrange, à data em que escrevo, quatro tipos de empresas, segundo a sua proveniência e estatuto «legal»: a) as chamadas *empresas em autogestão*¹, na sua maioria credenciadas pelo Ministério do Trabalho (ou de Tutela) para a prática dos actos normais de gestão, onde se verificou ou o abandono voluntário, por desinteresse, da entidade patronal (gerência), ou o seu afastamento mais ou menos coercivo da gestão da empresa, vindo esta a ser assumida pela comissão de trabalhadores; b) as *cooperativas operárias de produção* formadas sobre empresas preexistentes, após passagem mais ou menos curta pelo «estatuto» de autogestão atrás referido, e nas quais uma direcção eleita assume a gestão da empresa segundo os preceitos cooperativos; c) algumas *empresas intervencionadas* cujas comissões administrativas foram constituídas exclusivamente por trabalhadores locais; d) *cooperativas operárias de produção* formadas por via associativa, quer antes de 1974, quer desde então, a partir de desempregados e trabalhadores isolados ou por conta de outrem. No total — a) + b) + c) + d) —, havia em Dezembro de 1976 cerca de 700 empresas industriais naquelas condições, contando perto de 30 000 postos de trabalho². As mais numerosas, perto de 400, são as empresas que se encontram atrás indicadas em b). O número médio de postos de trabalho, no total das empresas, ronda os 50. Este número é superior a 80 nas 100 empresas industriais que no fim de 1976 se encontravam em *autogestão* e é de 35-40 para o conjunto das *cooperativas operárias* indicadas em b) e d).

1.2 O PASSADO

As primeiras cooperativas operárias de produção apareceram em Portugal já no século passado. Em 1900 havia no País 17 cooperativas operárias de produção³, implantadas numa larga gama de

¹ Num sentido mais lato, esta expressão também serve para designar vulgarmente todas as empresas geridas pelos trabalhadores provenientes de empresas já existentes, ou seja, as empresas a), b) e c).

² Estes números serão alterados em virtude das empresas aqui compreendidas que, no corrente ano, deverão ser devolvidas à posse dos seus titulares. Essa diminuição será provavelmente compensada pela criação, por via associativa, de novas cooperativas operárias de produção, como tem continuado a verificar-se.

³ Número citado por Sérvulo Correia em *O Sector Cooperativo Português*, separata do *Boletim do Ministério da Justiça*, Lisboa, 1970.

actividades, todas elas *trabalho-intensivas* e requerendo investimentos relativamente pouco volumosos. Seguiu-se, nestes três quartos de século, uma longa fase de estagnação e declínio do cooperativismo de produção, simultaneamente com a lenta industrialização do País. O declínio traduz-se claramente no facto de o número de cooperativas operárias de produção não ter sequer aumentado, antes diminuiu em 74 anos (em 1929, como em Abril de 1974, havia apenas 15). Aos clássicos obstáculos — carência de capital, sobretudo — acresceram, sobretudo a partir dos anos 20, a falta de incentivos e a indiferença, quando não hostilidade, ao cooperativismo e associativismo operários por parte do regime. Não pode contudo ignorar-se que pouca «luta» foi dada nesse campo ao regime ou à sua inércia. Houve sempre maior esforço teórico e de propagação da fé cooperativista do que espírito empreendedor e pragmatismo. O cooperativismo, e não apenas o de produção, foi sobretudo um ideal longínquo que resistentemente (e como forma de *resistência ideológica*) brilhou na obra propagandista de um punhado de grandes figuras doutrinárias e militantes. Mesmo abstraindo da sua mínima implantação ou extensão, a prática cooperativa também foi pouco coerente com os seus princípios. É certo que se verificou por parte do regime corporativo uma permanente acção de submissão, recuperação e estrito controlo das cooperativas, que muito terá pesado contra a expansão do sector, contra a sua autenticidade e democraticidade interna⁴. O minúsculo sector cooperativo⁵ foi assim constituído predominantemente por sociedades que de cooperativas pouco mais tinham que o nome: número de sócios e capital variáveis, um órgão chamado *assembleia geral*, assim como algumas vantagens, fiscais ou outras... Mas as próprias cooperativas operárias de produção — que em princípio não teriam qualquer vocação para servir de simples capa jurídica, tanto mais que se propõem, categoricamente, a *abolição do salariato* —, até mesmo essas terão prestado provas pouco convincentes e pouco exemplares, o que não deixou de desprestigiar a forma cooperativa ou diminuir-lhe os aliciantes. Refiro-me à tendência das cooperativas operárias de produção para se fecharem à adesão de novos sócios e admitirem apenas assalariados, ou para se transformarem em sociedades não cooperativas, quando ultrapassam com êxito o período crítico do arranque e atingem uma certa prosperidade⁶.

⁴ No campo da legislação, esta acção do antigo regime é exposta por F. F. da Costa em *As Cooperativas na Legislação Portuguesa*, Liv. Petrony, Lisboa, 1976.

⁵ Formado essencialmente por cooperativas agrícolas (de transformação de produtos agrícolas) e cooperativas de comércio por grosso e a retalho, o sector cooperativo português facturou em 1973 cerca de 6 milhões de contos, com um capital social equivalente a 0,45 % do capital social das sociedades portuguesas.

⁶ Este problema não pode ser visto com simplismo, dado que as cooperativas operárias de produção pertencem ao número das cooperativas que não podem seguir à risca o preceito da «porta aberta». Também não deve subestimar-se a questão social e humana da antiguidade dos sócios. A solução estará nos preceitos moralizadores (como a *razão máxima* entre sócios e assalariados, ou o *prazo máximo* para transformação de candidatos a

Agora, que o número de cooperativas de produção se elevou repentinamente ao nível de significância — por razões e segundo processos, deve dizer-se, pouco ortodoxos à face do tradicional associativismo operário de produção —, é indispensável rememorar e ter em devida conta estes e outros ensinamentos da longa experiência nacional e sobretudo estrangeira. Para que desde o início se desfaçam também ilusões sobre a facilidade da gestão democrática, haverá que meditar no insucesso de muitas cooperativas operárias de produção quando, por exemplo, não souberam encontrar «chefes possuindo simultaneamente as competências técnicas, administrativas e comerciais requeridas, o espírito cooperativo, e que aceitassem depender democraticamente dos seus subordinados»⁷. A exigência de democraticidade, polivalência técnica, participação e rotatividade na gestão, etc., também não existe à flor da pele na maioria dos trabalhadores, e este problema põe-se com redobrado vigor onde se chega, como em Portugal, à cooperativa de produção por *transferência de gestão* (eventualmente também de *titularidade*) em empresas preexistentes, e não predominantemente pela via do associativismo.

Como diz Lasserre, «a solução cooperativa é o contrário duma solução de facilidade». Fácil é, evidentemente, o salariedade. Muitos trabalhadores chegam a preferi-lo, e não é difícil que ele se instale no próprio seio da cooperativa como forma dominante de comportamento e de relações sociais. E é inútil apontar como razão principal deste fenómeno o meio circundante (capitalista).

1.3 PORQUE SURGIRAM

O número de empresas industriais geridas pelos trabalhadores subiu em flecha a partir dos primeiros meses de 1975, como resultante, aparentemente não programada por ninguém, da acção conjunta de diversos factores políticos, económicos e sociais. Como atrás referi, é a partir de empresas já existentes que surge o grosso das empresas industriais actualmente dirigidas pelos trabalhadores. (Apenas no sector da construção civil se verificou, após o 25 de Abril, um grande aumento do número das cooperativas formadas por via associativa, a partir de desempregados, mas a reanimação geral da economia e do sector da construção poderá colocar essas cooperativas numa situação desvantajosa perante a iniciativa privada, que suporta elevados custos fixos.) O aumento generalizado dos encargos com o pessoal, salariais e extra-salariais, nomeadamente a instituição de novos salários mínimos nacionais, os fortes aumentos de preço das matérias-primas, a recessão nacional e internacional, que atingiu seriamente diversos sectores,

sócios em sócios) propostos nomeadamente por Sérulo Correia (*op. cit.*). Sugere igualmente este autor a atribuição, nas cooperativas operárias de produção, de votos suplementares proporcionais à antiguidade. A legislação portuguesa, nem mesmo após o 25 de Abril se ocupou ainda destas questões.

o forte poder de negociação dos trabalhadores, o clima de contestação a todos os níveis, a deterioração das relações de trabalho e da disciplina, a instabilidade política, etc., representaram, separada ou conjuntamente, em 1974-75, um rude golpe na maioria das pequenas e médias empresas⁸, muitas delas já no passado a braços com sérios problemas. À medida que iam despontando no horizonte próximo as sombrias perspectivas dos despedimentos, da falência e do encerramento de empresas, começavam a constituir-se por toda a parte as comissões de trabalhadores, reclamando o direito de controlo da actividade empresarial, avançando propostas ou exigências que as administrações refutavam, por as considerarem exorbitantes, impraticáveis ou, mais simplesmente, *arrogantes*. Num ambiente nitidamente desfavorável à negociação e ao compromisso, vai então observar-se em centenas de empresas a ruptura entre trabalhadores e empresários.

As C. T. começam então a denunciar não só as intenções patronais de despedir e encerrar, como também irregularidades anteriormente cometidas, recentes práticas delituosas, má gestão (da qual apresentam, por vezes, provas eloquentes). A partir de Março de 1975 aparecem também as denúncias de «sabotagem económica», apoiadas em interpretações um tanto livres do Decreto-Lei n.º 660/74 (motivos de intervenção estatal). Entre estas últimas acusações tornou-se cada vez mais difícil distinguir as que não serviam de mero pretexto para o ataque indiscriminado ao «capitalismo», dentro duma confusa estratégia de estatização porventura integral da economia. Muitos proprietários e gerentes se viram obrigados a deixar as empresas. Outros abandonaram-nas de livre vontade, cépticos, desinteressados ou impotentes para o solucionamento dos problemas. Assim se explica que, em mais de cem empresas, a gestão pelos trabalhadores se faça hoje segundo um acordo com os empresários (sendo como tal considerada *não litigiosa*). Em mais de um caso, o abandono da gerência (para o estrangeiro) também serviu para fugir às responsabilidades. Sucederam-se as ocupações de empresas pelos trabalhadores, para o que tinham o aval ou a protecção de organismos governamentais e de certas forças militares. O motivo sistematicamente invocado foi o de garantir o trabalho, antecipar despedimentos colectivos ou o encerramento, após ameaças explícitas da entidade patronal nesse sentido. Compreensivamente, o altíssimo índice de desemprego, a perspectiva da fome, foi um dos factores que de modo mais decisivo contribuíram para o grande surto de empresas geridas pelos trabalhadores. Mas considerações de outra ordem também motivaram directamente ocupações. Por exemplo, decidia-se não esperar pela intervenção estatal: temia-se que ela se não desse, ou que viesse demasiado tarde, e entretanto era necessário assegurar a subsistência dos trabalhadores e suas famílias.

⁸ Não foram, naturalmente, as pequenas e médias empresas as únicas atingidas. Tendencialmente, apenas as empresas de gestão mais moderna — e em particular as multinacionais — conseguiram atravessar em Portugal o período crítico 1974-76 sem enormes dificuldades, simultaneamente com o menor índice de conflitos internos.

Por outro lado, a Inspeção das Finanças e do Trabalho, os tribunais, etc., verdadeiramente assoberbados de trabalho, mostravam-se ultrapassadíssimos pelo ritmo dos acontecimentos⁹ (situação agravada pelas tendências anarquizantes e pela luta política em todo o aparelho de Estado). Nestas condições, fazia-se lei, julgava-se e executava-se um pouco por toda a parte.

Houve certamente diversos casos em que a justiça, mesmo a «revolucionária», permaneceu alheia aos acontecimentos. As prepotências reivindicativas, o fomento militante e artificial da «luta de classes», a preferência dada aos factores ideológicos em detrimento da competência, etc., determinariam vários casos injustificados — e em seguida desastrosos — de «autogestão». Sectores do MFA, sindicatos e algumas organizações políticas são também responsabilizáveis por estes desastres, os quais têm apenas servido para desprestigiar e desacreditar todas as iniciativas dos trabalhadores neste campo, inclusive as mais justas e bem sucedidas. Não corresponde, por outro lado, à verdade a imagem global que já se pretendeu fazer de bandos vorazes de trabalhadores, embriagados pela cobiça e pela ideologia da «vitória final», espoliando empresários indefesos do belo pecúlio amealhado ao longo de anos de trabalho e privações. A autogestão, a que não raro os trabalhadores foram pura e simplesmente *obrigados*, aparece também pintada como irresponsável «experiência» de «laboratório», como que suscitada por um punhado de perigosos alquimistas¹⁰. Estas pinturas são exageradas ou falsas, em todo o caso muito lisonjeiras para uma grande parte daqueles empresários. A mesquinhez, a miopia, a falta de inteligência ou a mais flagrante incompetência caracterizaram demasiado a actuação duma considerável faixa desse patronato para que tais versões possam pretender reproduzir o real, mesmo *grosso modo*.

Primeiramente, e como consequência frequente da *má gestão*, era patente a pouca ou nenhuma viabilidade económica de muitas das empresas em questão. Nestes casos, só os «salários de fome» e expedientes (e irregularidades) de ordem vária mantinham aparentemente de pé empresas já condenadas. A súbita fragilidade

⁹ Em princípios de 1977 havia já acumulados mais de meio milhão(!) de processos, entrados nos tribunais de trabalho, esperando resolução (declarações do ministro do Trabalho em Abril deste ano).

¹⁰ Eis, por exemplo, *tudo* o que a principal organização patronal tem a dizer em 1977, em jeito de balanço global, sobre as «empresas intervencionadas e ocupadas» que examina conjuntamente: «[...] sério problema que faz parte da herança deixada pelo gonçalvismo [...] Juridicamente, trata-se dum *esbulho*, agravado, em muitos casos, com o congelamento de bens pessoais, e que forçou muitos empresários e gestores a irem oferecer a nações estranhas as suas capacidades, tão necessárias ao País. Economicamente, trata-se dum *sorvedouro* em que o património colectivo [...] vai sendo hipotecado ou dissipado, através de empréstimos, financiamentos e avales que já atingem quantias inconcebíveis [...] Socialmente, é um *laboratório*, em que muitos oportunistas têm feito as suas *inconsequentes e irresponsáveis experiências*, à sombra do honesto nome dos trabalhadores, e sem o benefício destes. [...] *está-se confundindo justiça e eficácia com demagogia ou academismo ideológico.*» (Circular 1/77 da Confederação da Indústria Portuguesa: *O Ano de 1976 e a Iniciativa Privada*, pp. 13 a 15, sublinhados nossos.)

e inconsistência que muitas pequenas e médias empresas revelaram a partir do 25 de Abril deve também relacionar-se com a perda dos fáceis mercados coloniais e com o surto de actividades especulativas e aventureiristas na economia portuguesa, sobretudo a partir do final dos anos 60. Noutros casos, porém, em empresas economicamente viáveis, situadas em sectores mais prósperos, verificava-se por vezes o desinteresse patronal pelo desenvolvimento da empresa e pelo destino dos que nela laboravam. A descapitalização, o não investimento e a progressiva degradação do equipamento e das condições de trabalho constituíam, nesses casos, uma ameaça crescente ao futuro da empresa e do emprego.

Pode, evidentemente, discordar-se dos que, alegando apenas a gravidade destas situações, achassem já suficientemente legitimado o afastamento dos titulares e gerentes das empresas. Do que não pode duvidar-se é da *inevitabilidade* dos conflitos e das «rupturas» nas circunstâncias indicadas quando, tal como aconteceu em Portugal, os interesses efectivamente antagónicos ganham finalmente livre expressão e se desmorona uma velha estrutura de desequilíbrio agudo dos poderes negociais. Finalmente, é ocioso pretender-se que os trabalhadores terão tido motivos para *cobiçar* empresas endividadas, tecnicamente falidas ou disso muito próximas — as quais constituem o grosso dos casos em que houve abandono ou afastamento de empresários.

Aliada ou não à má gestão, a absoluta falta de tacto também colocou vários empresários em situações sem saída. Fossilizados na sua própria arrogância, quiseram ver em cada reivindicação operária um atentado aos mais sagrados direitos, uma ingerência intolerável em assuntos *pessoais*, um acto de pura ingratidão, tudo muito vizinho do deboche. Daí as reacções impulsivas, agressivas, a atitude de desafio assumida por muitos empresários, que serviu para atear o fogo à palha. A classe dirigente empresarial portuguesa não estaria preparada para a travessia duma revolução no final dum longo período de comodidade policiada. Mas também não foi propriamente essa a situação que se lhe deparou. Foi-lhe posto, sim, o problema de não contribuir para transformar em revolução o reinício da era da negociação e do compromisso. Problema que muitos não souberam resolver, ou abordaram mal.

1.4 OS PROBLEMAS DO ARRANQUE

Por força da origem, as empresas industriais geridas pelos trabalhadores estão, na sua maioria, a braços com sérios problemas de financiamento, comercialização, abastecimento, dimensionamento, instalações, equipamento, tecnologia, etc. (Quanto às cooperativas operárias de origem associativa, formadas por desempregados, o seu arranque também não costuma ser fácil, em virtude da «natural» carência de capitais iniciais.) Muitas empresas se encontravam, à data da «transferência de gestão», com pesados défices acumulados, que chegavam a ultrapassar o activo (há exemplos de empresas em que o passivo se cifrava, naquela data, no dobro e no triplo do activo). As finanças das empresas foram, assim, o problema que as C.T. tiveram de encarar de imediato.

Na maioria das empresas sob intervenção estatal, as «injecções» de meios de pagamento foram largamente utilizadas (nisso constitui essencialmente a intervenção, para além da nomeação de novas administrações), aliás com resultados muito magros ou negativos. Em geral, tal não aconteceu com as empresas geridas pelos trabalhadores, quase sempre abandonadas a si próprias pela banca e pelo Governo. Após fases iniciais de autogestão — estatuto muito precário, sem qualquer regulamentação —, centenas de pequenas empresas se «transformaram» em cooperativas operárias de produção, criando assim uma pessoa jurídica nova e «independente» da antiga empresa. Por sistema, as novas administrações responsabilizaram-se pelo antigo passivo só até ao montante do activo «herdado», colocando assim os credores externos (fornecedores e banca, principalmente) perante uma situação de facto consumado. Para mais, os colectivos de trabalhadores incluíram-se quase sempre na lista dos credores¹¹, o que, a ser confirmado, lhes daria prioridade sobre os credores externos em caso de falência e liquidação do património. Os sucessivos governos provisórios ou deixaram «correr o marfim», ou de algum modo deram o seu reconhecimento a estas situações¹².

O arranque, sob a nova administração, processou-se no meio das maiores e mais diversas dificuldades. Houve que persuadir os antigos fornecedores, quase sempre «queimados», a manterem o abastecimento. Os que a isso acederam passaram a exigir pronto pagamento. Houve que arranjar novos fornecedores, quando os primeiros se mostraram inconciliáveis ou desconfiantes. Por vezes, as matérias-primas procuradas faltavam no mercado, por motivos relacionados com a crise. Houve que lutar pela conservação dos clientes ou pela aquisição de novas encomendas. Perante a desconfiança frequente dos bancos, houve que fazer esforços sobre-humanos para se amealhar um fundo de maneo — algumas centenas de contos «tirados do estômago» —, destinado à compra de materiais. Foram muitas vezes necessárias as reconversões de actividade; umas temporárias, para obviar a certos aspectos críticos da conjuntura, outras mais definitivas, onde a crise foi mais profunda ou não datava só de 1974. Em alguns casos, os trabalhadores tiveram ainda de enfrentar acções de boicote, ameaças físicas, actos de sabotagem, etc. Neste capítulo, o pendor para o exagero «pictórico» é particularmente assinalável nas versões que as C. T. de empresas em autogestão ou as direcções de cooperativas operárias apresentam sobre os acontecimentos. Mas houve realmente acções daquele tipo contra diversas empresas no País, desde o cancelamento de encomendas e o não fornecimento de materiais até ao fogo posto, passando por campanhas de descré-

¹¹ Em virtude de salários atrasados, retroactivos, horas extraordinárias não pagas, indemnizações por despedimento sem justa causa, etc.

¹² Para além do reconhecimento oficial das cooperativas operárias e das *credenciais* passadas às empresas autogeridas (ambas as situações com pouco ou nenhum fundamento legal), as empresas geridas pelos trabalhadores obtiveram do Governo legislação que as punha a coberto de acções judiciais, por parte da antiga administração e antigos credores, até à definitiva solução do estatuto dessas empresas.

dito e calúnia. Num ou noutro caso, os factos suplantaram mesmo o poder de fantasia dos trabalhadores.

Em parte justamente por causa dessas acções de boicote, foi importante e por vezes decisivo para o arranque o auxílio prestado às empresas geridas pelos trabalhadores por parte das C. T. de empresas públicas e privadas, alguns sindicatos e outros organismos, como a Federação das Cooperativas de Produção, etc. Esse apoio inicial permitiu, nomeadamente, a aquisição de novas encomendas¹³ ou a manutenção de antigos clientes. Os sindicatos prestaram sobretudo auxílio de carácter consultivo, enviando às empresas que o desejassem contabilistas, juristas e técnicos. Importa salientar aqui o papel desempenhado pela Federação das Cooperativas de Produção (F. C. P.), organismo formado a partir de meia dúzia de cooperativas operárias já existentes antes de 1974¹⁴. A F. C. P. seguiu de muito perto, *fomentou* e procurou orientar e enquadrar a criação de cooperativas operárias após o 25 de Abril. Afirmei atrás que a criação de cooperativas de produção a partir de empresas *aparentemente* não tinha sido programada por ninguém. Ora a F. C. P. «programou» efectivamente qualquer coisa. Em seu comunicado de *1 de Junho de 1974*, largamente difundido, a F. C. P. procurava já contactar «todos aqueles que estejam interessados em dar início a cooperativas de produção ou em *transformar empresas existentes em cooperativas de produção*». A partir do Verão de 1974, a F. C. P. manteve-se em contacto com o Ministério do Trabalho, o qual passaria a enviar-lhe as delegações e comissões de trabalhadores de pequenas empresas já em autogestão, encerradas ou sob a ameaça de falência e encerramento. Esses trabalhadores eram então aconselhados pela F. C. P. a formarem cooperativas e elucidados sobre o modo de elaboração dos estatutos, princípios cooperativos e outras questões. Mas há bons indícios de que a F. C. P. se não limitou a uma acção orientadora *a posteriori* e também incluiu na sua actividade o *fomento* da criação de cooperativas a partir de empresas¹⁵.

De toda a maneira, esses factos não chegam para que se possa atribuir à F. C. P. o papel de «motor» no surto de ocupações e rupturas, longe disso. Por outro lado, a F. C. P. tem o mérito de, dispondo de meios muito reduzidos, ter esboçado um sistema de apoio e coordenação das cooperativas de produção e empresas

¹³ Por exemplo, duas cooperativas operárias do ramo do vestuário, criadas sobre empresas já existentes, viram assegurada a utilização da sua capacidade de laboração, em 1975-76, graças a grandes encomendas de vestuário de trabalho para lá canalizadas pela C. T. de uma empresa gigante da área de Lisboa.

¹⁴ Segundo um dos primeiros comunicados emitidos pela F. C. P. (1 de Junho de 1974), integraram o seu primeiro executivo permanente quadros destacados das Cooperativas Praxis (estúdios técnicos), Compelmada (montagens metálicas), Elcoope (construções eléctricas) e Socopime (indústrias metálicas) — todas elas da área de Lisboa e já existentes antes de 25 de Abril de 1974.

¹⁵ Basta consultar as notas e comunicados emitidos pela F. C. P. em 1974-75. Nessa altura, o objectivo declarado da Federação era a criação do maior número possível de cooperativas de produção, quer a partir de empresas quer de desempregados.

em autogestão que, a ser preenchido e desenvolvido no futuro pela acção e iniciativa das empresas industriais geridas pelos trabalhadores, poderá constituir importante factor de viabilização dessas empresas. Voltarei ainda a este assunto.

O período de arranque das empresas sob a nova administração implicou, da parte dos trabalhadores, esforços e sacrifícios excepcionais. Os horários mínimos de trabalho, entre 8 e 9 horas diárias, passaram a ser considerados como meras «referências», isto é, apenas se não *obrigava* ninguém a trabalhar para além desse horário exigido. Em muitos locais suspendeu-se o descanso ao sábado e até aos domingos e feriados. Houve empresas em que, durante meses sucessivos, a maioria trabalhou 12 e mais horas diárias, de 5 a 7 dias por semana, sem qualquer compensação por «horas extraordinárias». Tratava-se não só de tentar superar os problemas herdados e de conjuntura, como também de assegurar *a todo o custo* as «conquistas», ou seja, as melhorias salariais e outras, introduzidas após o abandono ou afastamento da anterior administração. Os elementos mais activos, por regra motivados politicamente, tinham bem a consciência da importância da manutenção dessas «conquistas» para a mobilização do esforço e confiança dos outros trabalhadores, menos (ou nada) motivados politicamente.

Mas em muitas empresas rapidamente se concluiu que não era possível concederem-se todas as regalias desejadas — as quais tinham sido objecto de luta e reivindicação «no tempo do patrao», tendo algumas até originado «rupturas». Uma regalia tiveram pois de ser provisoriamente suspensas (caso frequente do mês de férias e dos subsídios de férias e Natal), enquanto outras «conquistas» (como o aumento salarial) eram compensadas pelo alongamento não remunerado do horário de trabalho. Com o desaparecimento do patrao ou da antiga gerência, dá-se assim a mudança um tanto brusca da atitude meramente reivindicativa do núcleo dos mais activos para uma atitude pressupondo e exigindo a responsabilização e os sacrifícios de cada um em nome do *interesse colectivo*.

Herdeiros, por esta via, do interesse patronal pelo bom funcionamento da empresa, os líderes (agora já não só dos trabalhadores, mas também da empresa) nem sempre conseguiram evitar aquilo a que chamam «mal-entendidos» decorrentes dessa nova situação. Para mais, entre os líderes avultam sempre trabalhadores que já detinham posições cimeiras na anterior hierarquia do trabalho, alguns mesmo situados logo após o ex-gerente. A acusação clara da existência de «novos patrões» chegou assim a manifestar-se nos locais de trabalho, quer em conversas privadas, quer, por exemplo, em inscrições anónimas nas paredes. Mas essas posições parecem sempre francamente minoritárias. Muito mais vulgar e característico — são os próprios dirigentes a confessá-lo — é o comportamento «assalariado» duma boa parte ou da maioria dos trabalhadores, que, por comodidade e limitações de vária ordem, *continuaram a desejar um patrão*. Do ponto de vista deste comportamento «assalariado» é indiferente que o *patrão* seja ou não o

proprietário, aquele que embolsa os lucros¹⁶. Um patrão, naquele sentido, é alguém que resolve todos os problemas e «arranja a massa» pontualmente, sem se poder desculpar nem ter de dar explicações. Alguém que permita aos trabalhadores viverem maximamente a sua vida privada e não terem de se preocupar com mais nada no local de trabalho senão a execução da sua tarefa individual. Alguém que impõe disciplina e resolve os diferendos quotidianos numa base mínima de incontestabilidade, por vezes «contornando» até as atribuições dos órgãos de decisão eleitos. Alguém que se possa responsabilizar quando há problemas e carências, mas em quem também se possa depositar inteira confiança, por *comodidade*. (Por aqui se adivinham já certas dificuldades em utilizar a designação de «empresa gerida pelos trabalhadores», que, em face das realidades, se revela demasiado simplista. Adiante abordarei em maior detalhe os problemas da *gestão* nestas empresas.)

Em muitas empresas, apesar de geralmente se terem elevado os antigos salários (e de se terem operado reduções por vezes drásticas do leque salarial), não se conseguiu até à data elevar os salários operários até ao nível que os contratos colectivos fixam para as diversas profissões ou ramos de actividade nas empresas privadas, públicas ou nacionalizadas. Nas cooperativas de produção não vigoram contratos, *porque não há partes contratantes* — afirmam os seus dirigentes. Mas estes sentem perfeitamente o «peso» que têm sobre a atitude geral dos trabalhadores as tabelas salariais praticadas fora de portas. Por isso mesmo receiam que outras motivações não sejam suficientes para impedir a debandada dos trabalhadores mais competentes se se verificar a curto termo uma descompressão no mercado do trabalho, antes que as cooperativas de produção e as empresas em autogestão consigam superar as condições em que arrancaram. Não que o espírito cooperativo não «cole» naqueles trabalhadores: a *subsistência* das suas famílias é que se impõe ao resto. Porém, como a grande pressão do desemprego não baixará certamente num futuro próximo, é pouco provável o colapso em série de cooperativas de produção por esta razão.

Menos numerosos são os casos de empresas geridas pelos trabalhadores onde, sem qualquer apoio financeiro externo, se fizeram já alguns investimentos, enquanto os salários aí rondam ou estão um pouco aquém dos geralmente praticados. Finalmente, apenas num número restrito de casos se verificou já considerável

¹⁶ Numa das cooperativas directamente contactadas no quadro deste estudo, o presidente da direcção levou a cabo um inquérito interno a todos os trabalhadores, escrito e confidencial. A uma das perguntas — *acha que faz falta um patrão?* —, todos os trabalhadores responderam *não* (à excepção de um «sim, para haver mais disciplina e respeito»). Ora, nessa cooperativa, a exigência de participação na gestão era aparentemente mínima, muito raro se convocavam assembleias, a direcção era composta integralmente pelos quadros técnicos e chefes do pessoal da antiga empresa, a confiança e a delegação de responsabilidade nos dirigentes era geral e absoluta (como o próprio inquérito revelou), muito particularmente em relação ao presidente da direcção. Possivelmente, a pergunta terá sugerido aos interrogados a hipótese do *regresso* dos antigos gerentes.

investimento autofinanciado simultâneo dum nível salarial superior ao fixado, no exterior, pelos contratos colectivos. De ambas as maneiras foi necessário um acréscimo substancial da produção, o que foi conseguido graças em primeiríssimo lugar a um grande aumento do volume de trabalho e ao bom entendimento entre os trabalhadores.

Só em casos muito raros e excepcionais se poderá verificar tal esforço e colaboração sob as ordens dum patrão, disto não me resta a menor dúvida.

No mínimo, o que em dois anos se conseguiu foi a manutenção da produção e de, pelo menos, uma parte dos postos de trabalho. No máximo, conseguiu-se a ressurreição e expansão da empresa, o aumento dos postos de trabalho e da produtividade, a elevação dos salários a nível mais satisfatório, melhores condições de trabalho e mais regalias, tudo isto de par com o início da democratização da gestão.

1.5 DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA E SECTORIAL

Na impossibilidade de apresentar dados completos que permitissem nomeadamente uma apreciação segura da situação económica dos vários tipos de empresas geridas pelos trabalhadores, avanço aqui só os que me pareceram mais actualizados entre os que consegui reunir e que se referem apenas à distribuição geográfica e sectorial das cooperativas operárias de produção¹⁷. No quadro n.º 1 estão ordenadas por distrito e ramo de actividade todas as *cooperativas operárias de produção* existentes em Portugal em fins de 1976, independentemente do seu modo de formação (com base em empresas já existentes ou na associação de trabalhadores ou desempregados). Constata-se facilmente a concentração das cooperativas operárias nos três distritos mais industrializados (Lisboa, Porto e Setúbal, somando 431 das 658 cooperativas), assim como a predominância do sector da indústria transformadora (453 cooperativas). É relativamente elevado o número de cooperativas de produção na construção civil (110), sobretudo se atendermos a que a sua formação se deve em boa parte à iniciativa de desempregados, contrariamente às cooperativas da indústria transformadora, que assentaram principalmente em empresas já existentes. As 54 cooperativas de pescadores ilustram um surto particularmente feliz do associativismo cooperativo pós-25 de Abril. A pesca artesanal é, com efeito, uma daquelas actividades em que a exploração dos trabalhadores nunca foi uma figura de retórica e em que, simultaneamente, as condições são das mais propícias à forma cooperativa.

¹⁷ Pelo que me foi permitido constatar, ninguém actualmente possui os dados desejáveis, o que não deixa de ser sintomático. Para além do carácter aproximativo dos dados disponíveis, relativos à distribuição geográfica e sectorial, não existem quaisquer dados, nem mesmo estimativos, que permitam apreciar a evolução do número de postos de trabalho, facturação, salários e eventual investimento das empresas em questão, pelo menos no último ano.

Cooperativas operárias de produção por distrito e ramo de actividade

[QUADRO N.º 1]

Distrito	Total	Indústria extractiva	Indústria transformadora	Auto- reparação	Constru- ção civil	Pesca
Lisboa	265	2	216	12	28	7
Porto	94	—	87	2	4	1
Setúbal	72	—	48	3	14	7
Santarém	37	—	16	3	18	—
Leiria	36	—	8	1	7	20
Faro	23	—	4	—	15	4
Funchal	18	—	9	—	1	8
Beja	17	—	11	5	1	—
Braga	15	—	11	1	3	—
Évora	15	5	4	—	6	—
Aveiro	14	—	14	—	—	—
Coimbra	14	—	10	1	2	1
Viseu	7	—	2	2	3	—
Viana do Castelo ...	6	—	—	1	3	2
Portalegre	5	—	3	—	2	—
Bragança	5	—	3	2	—	—
Castelo Branco ...	4	—	4	—	—	—
Guarda	4	—	2	1	1	—
Angra do Heroísmo	3	—	1	—	—	2
Horta	2	—	—	—	1	1
Ponta Delgada	1	—	—	—	—	1
Vila Real	1	—	—	—	1	—
Total	658	7	453	34	110	54

Fonte: Comissão de Apoio às Cooperativas, Dezembro de 1976.

No quadro n.º 2 desdobrei as cooperativas do sector da indústria transformadora, as mais numerosas, pelos seus principais ramos. De destacar as indústrias do têxtil, vestuário e couro (97 cooperativas), metalomecânica ligeira (87) e artes gráficas e papel (84). Outros ramos com um considerável número de cooperativas operárias são a indústria alimentar, a indústria da madeira, cortiça e mobiliário, a auto-reparação e o artesanato.

Quanto às empresas em *autogestão*, apenas algumas observações podem ser feitas com um mínimo de segurança. Existem pelo menos 100 empresas autogeridas na indústria¹⁸, 2/3 das quais localizadas nos distritos do Porto e Lisboa. Os ramos industriais com maior número de empresas autogeridas são as indústrias têxtil, do vestuário, do calçado e couro (Porto e Braga), metalomecânica ligeira (Porto e Lisboa) e artes gráficas (Lisboa e Porto). Seguem-se as indústrias da madeira, cortiça e mobiliário e a indústria alimentar.

A distribuição por ramos industriais é pois idêntica para as cooperativas e para as empresas autogeridas. Trata-se com a

¹⁸ Além da indústria (transformadora), existem empresas em autogestão na hotelaria e turismo, transportes, importação-exportação, serviços de reparação, comércio, edição, publicidade, processamento de dados, etc.

Cooperativas operárias da indústria transformadora (incluindo auto-reparação) por distrito e ramo industrial

[QUADRO N.º 2]

Distrito	Indústria alimentar	Têxtil, calçado, vestuário, curtumes	Madeiras, cortiça, mobiliário	Artes gráficas, artigos de papel	Borracha, indústrias químicas	Porcelana, vidro, cerâmica	Produtos metálicos, máquinas, material eléctrico	Reparação de veículos a motor	Artesanato	Outras	Total
Aveiro	—	7	—	1	1	—	3	—	1	1	14
Beja	2	6	1	—	—	—	—	5	1	1	16
Braga	—	6	1	1	1	2	—	1	—	—	12
Bragança	—	—	—	1	1	—	—	—	—	1	5
Castelo Branco	1	2	—	—	—	—	—	—	—	1	4
Coimbra	3	2	—	—	1	2	2	1	—	—	11
Evora	—	1	—	1	—	—	2	—	—	—	4
Faro	1	1	1	—	—	—	—	—	1	—	4
Guarda	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	3
Leiria	1	1	—	3	1	1	—	1	1	—	9
Lisboa	15	34	23	47	3	5	46	12	7	36	228
Portalegre	2	—	—	—	—	—	—	—	1	—	3
Porto	1	20	8	24	1	1	14	2	4	14	89
Santarém	1	2	5	—	—	1	6	3	—	1	19
Setúbal	6	12	5	4	1	—	13	3	1	6	51
Viana do Castelo	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1
Vila Real	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Viseu	1	—	—	—	—	—	1	2	—	—	4
Angra do Heroísmo	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	1
Funchal	—	3	—	1	—	—	—	—	5	—	9
Horta	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ponta Delgada	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total	34	97	44	84	10	12	87	34	23	62	487

Fonte: Comissão de Apoio às Cooperativas, Dezembro de 1976.

maior frequência de ramos industriais onde abundam as pequenas empresas ditas vulgarmente «de carácter artesanal» (por vezes elas são simplesmente obsoletas, mal apetrechadas ou mal dimensionadas, o que não me parece que sejam os critérios do *artesanato*). Nessas actividades é comparativamente baixo ou muito baixo o índice médio facturação/empregado/ano. Baixa produtividade, baixos salários, pouca viabilidade são características de grande número de empresas portuguesas situadas nesses ramos. Deste modo, as actuais empresas geridas pelos trabalhadores parecem ser o produto duma «selecção natural» que tem muito a ver com a *fragilidade estrutural* ou o colapso sofrido *especialmente pelas empresas desses ramos* durante a conjuntura crítica de 1974-75 e que poderá ter pouco a ver com as condições económicas, técnicas e socioprofissionais que geralmente se reconhecem como mais *propícias à forma cooperativa* (ou «autogestionária»). Esta discrepância virá talvez a reflectir-se negativamente no futuro dalgumas daquelas empresas, tanto nos aspectos de viabilidade económica e funcionalidade do sistema de gestão, como do ponto de vista da necessária adequação do sistema de organização e divisão do trabalho. Não é nada evidente, por exemplo, que os princípios cooperativos ou autogestionários possam aplicar-se sem problemas a empresas com uma larga proporção de trabalhadores não qualificados, como é o caso da maioria das empresas do sector têxtil¹⁹.

2. VIABILIDADE ECONÓMICA E SOCIAL DAS EMPRESAS GERIDAS PELOS TRABALHADORES

2.1 O grande surto de cooperativas de produção verificado nos últimos três anos em Portugal veio também reavivar a velhíssima discussão sobre a viabilidade das cooperativas e o seu papel na sociedade e na economia em que se integram. Resumidamente, pode dizer-se que as posições em confronto se localizam respectivamente no campo reformista e revolucionário. Mas, enquanto a concepção reformista, a meu ver, se encontra desde sempre intimamente ligada à essência e à história real do cooperativismo, a concepção revolucionária da evolução social teve sempre tendência a «recuperar» as cooperativas para fins teóricos e práticos estranhos a estas últimas. Essa tentativa de recuperação teve provavelmente a sua origem em Marx e no «socialismo científico», sendo justamente a questão das cooperativas um dos pontos de ruptura em relação ao socialismo reformista. Se, por um lado, Marx se obrigava a reconhecer que «as cooperativas operárias representam no antigo sistema a primeira brecha», isto é, a primeira superação

¹⁹ Neste sector, como, por exemplo, na indústria alimentar, um obstáculo suplementar provém do facto de o trabalho não qualificado ser executado predominantemente por mulheres, enquanto as funções de chefia e técnicas estão a cargo de homens. Ainda no têxtil, levanta-se o problema da crescente exigência de concentração e dos elevados custos fixos deste sector na actualidade, o que também parece contrário à pequena dimensão e ao carácter «trabalho intensivo» das actividades tidas como mais propícias à forma cooperativa.

do antagonismo capital/trabalho, também enunciava, por outro lado, uma *condição fundamental* para que a produção cooperativa não fosse um «logro» e uma «armadilha»: a *generalização* da produção cooperativa, de modo a regular a *produção nacional* segundo um plano comum ²⁰.

Constatar-se-á o viciamento do raciocínio pela expressão militar *abrir brechas* (nas hostes inimigas). Primeiramente, porque as cooperativas não significam guerra aberta nem guerrilha contra o sistema capitalista, visto ser no próprio corpo do «antigo sistema» que se enraizam, e *são toleradas*, essas mesmas cooperativas. Seguidamente, porque, mais do que «abrir brechas» (em sentido muito figurado), as cooperativas e outras formas de gestão democrática constroem *novos modelos* de organização social e económica. A concepção revolucionária apenas fixa no fenómeno cooperativo o elemento de «negação» do capitalismo. Enfim, e talvez seja este o erro mais grave da concepção revolucionária, o eventual sucesso de uma ou algumas cooperativas *não prova* que a fórmula cooperativa *possa* ou *tenha de* aplicar-se a toda a economia e a toda a sociedade. A ideologia revolucionária é que sempre desejou ver nas cooperativas a chegada da «grande transformação das estruturas económicas e sociais», e não aquilo que elas realmente sempre foram: poderoso meio de defesa de certas camadas em economia de mercado, fórmula organizativa viável (ou necessária) apenas em determinados domínios (subsistemas) da vida social. A ideologia revolucionária «denuncia» pois as cooperativas quando se apercebe de que elas se «desviaram» da luta ao *sistema capitalista* e condena-as por esse facto à inviabilidade ²¹.

É aliás curioso constatar que, tendo Marx olhado sempre com a maior das desconfianças o *apoio do Estado às cooperativas* (veja-se a crítica que faz a esse ponto do *Programa de Gota*), os marxistas não se cansam de apregoar a necessidade do apoio do Estado às cooperativas, sem o que põem mesmo em dúvida a subsistência destas.

A estes problemas se liga directamente uma atitude que constatei entre dirigentes de cooperativas operárias e empresas em autogestão, embora ela não deva considerar-se característica (há, pelo menos, vários e bons exemplos duma atitude oposta). Alguns daqueles dirigentes (e trabalhadores) mostraram-se preocupados com o facto de não verem no «oceano capitalista» grandes possibilidades de sobrevivência e desenvolvimento para aquilo que consideram as suas «ilhas do socialismo». Manifestaram, por outro lado, o desejo, quase exigência, de serem apoiados pelo Estado. Pretendem assim, não só facilidades na obtenção de empréstimos

²⁰ Detalhadamente sobre este assunto: *A Autogestão*, de Y. Bourdet e A. Guillermin, Lisboa, Dom Quixote, 1976, cap. «A cooperativa», pp. 33 e segs.

²¹ «Ou o movimento cooperativo é enquadrado num projecto vasto e se subordina aos objectivos intermédios e últimos desse projecto, encontrando nele, do mesmo passo, os apoios de que necessita para subsistir e se desenvolver, ou, de outra forma, verá o seu papel limitado, na melhor das hipóteses, a zonas onde a sua intervenção resulte inócua face ao essencial dos interesses da burguesia.» (Ivo Pinho, «As cooperativas em questão», in *Economia e Socialismo*, n.º 11.)

destinados à compra de materiais ou a investimentos, como também tratamento preferencial e apoio directo no sentido de lhes serem asseguradas *a priori* a plena utilização da capacidade de laboração, as matérias-primas de que necessitam (e muitas vezes escasseiam no mercado), o escoamento dos produtos, etc. Compreender-se-á, em parte, esta atitude de quem não se sente culpado ou responsável pela autogestão *a que foram muitas vezes obrigados*. Mas também é certo, e curioso, que essa atitude corresponde tendencialmente a um comportamento defensivo, demasiado prudente, avesso às iniciativas arriscadas — no campo *comercial*. Explicar-se-á igualmente este facto alegando que, em muitas empresas, a gestão dos aspectos comerciais estava a cargo dos empresários ou quadros que as viriam a abandonar, vindo depois aquela função a ser assumida por técnicos da produção, no melhor dos casos com alguma «sensibilidade» comercial. Seja como for, o que é facto é que muitas cooperativas se encontram hoje em sectores de grande concorrência e frequentemente em posição desfavorável no campo da produtividade. Se querem sobreviver e desenvolver-se nesses sectores, poderão fazê-lo, como o demonstraram já algumas empresas dirigidas pelos trabalhadores. E, nesse caso, as *iniciativas arriscadas* (as reconversões da empresa ou actividade, o lançamento de novos produtos, a utilização de novos recursos, etc.) *são indispensáveis*, até porque iniciativas sem risco não existem. Confundir os riscos e as dificuldades de tais iniciativas com as ondas do «oceano capitalista» não é lícito nem proveitoso ²².

Quando muito, e nos casos em que existe uma margem de escolha, poderão algumas empresas cooperativas e autogeridas optar por um ramo de produção ou uma especialização em que a exigência de competitividade não seja algo com que dirigentes e trabalhadores devam preocupar-se diariamente. Em nenhum caso podem as iniciativas arriscadas e os requisitos de competitividade ser menosprezados ou olhados como vícios capitalistas. É também possível minorar algumas consequências da concorrência, combater a incerteza do mercado e preços, evitar certos circuitos de comercialização desvantajosos, assim como suplantar problemas ligados à pequena dimensão, tudo isto, por exemplo, pelo agrupamento em cooperativas do 2.º grau. Mas, uma vez mais, não deverão as cooperativas de produção esperar que as associações de 2.º grau sejam criadas e animadas *pelos outros*, ou *pelo Estado*, nem ansiar que elas lhes venham depois resolver os problemas.

As empresas geridas pelos trabalhadores, embora partindo quase sempre de situações muito difíceis, possuem trunfos imediatos que podem desde já utilizar (e a maioria *está* a utilizar) na sua viabilização económica. Um deles, talvez o mais importante, é o maior volume de trabalho e a sua melhor qualidade, que resulta do esforço voluntário dos trabalhadores, permitindo prazos

²² É interessante verificar também como a ideologia anti-reformista e revolucionária assenta bem no comportamento apático e anticomercial de alguns dirigentes de cooperativas.

de entrega mais curtos, trabalho mais consciencioso e melhoria do produto. Têm-se também aproveitado bem os contactos com C. T. de outras empresas. Para já não referir o facto de o nível salarial nas empresas geridas pelos trabalhadores se poder acomodar (e subordinar) às possibilidades económicas — contrariamente às empresas que têm de se subordinar aos contratos colectivos, independentemente da sua situação. Dada a actual (e futura) configuração do mercado do trabalho, isso equivale a um *cómodo prazo de viabilização*.

Em resumo, as cooperativas encontram-se perante a possibilidade — e, se quisermos, a tarefa histórica — de demonstrar que não é necessário abolir o mercado e a concorrência, nem asfixiar a iniciativa privada, nem acorrentar a actividade económica à planificação estatal, nem amputar a verdade dos preços, etc., para fazer subsistir e desenvolver novas relações de trabalho e de produção. Centenas de cooperativas podem agora provar a sua superioridade organizativa sobre as pequenas e médias empresas privadas; poderão suplantá-las em muitos aspectos, mas para isso terão de enfrentá-las como concorrentes e fazer melhor do que elas. É o exemplo vivo, ou modelo, que souberem criar na prática que agirá no sentido da expansão da produção cooperativa, e não os factores ideológicos. Tudo está na orientação por que optarem as cooperativas: *brechas* que se vão abrindo no território inimigo com vista à sua conquista, ou *modelos* que se vão construindo no velho terreno e que *actuarão sobre ele*.

Em relação ao *apoio do Estado* às cooperativas de produção, duas questões se levantam de imediato: qual a *utilidade* económica e social das cooperativas e qual o tipo de apoio estatal que se justifica atendendo àquela utilidade? A utilidade específica das empresas geridas pelos trabalhadores vai desde a importância do *exemplo* (exemplo de responsabilização colectiva, melhores relações sociais, melhores condições de trabalho, melhoria da produtividade e qualidade, etc.) até ao aspecto de garantia e criação de postos de trabalho. Abstraí intencionalmente da natureza política do Estado, por me parecer evidente que a utilidade, atrás exposta, das cooperativas será facilmente reconhecível pelo poder dentro duma vasta faixa de tendências e programas políticos, quer a motivação principal do poder seja a introdução de elementos saudáveis de concorrência, quer o desenvolvimento de formas democráticas e socialmente avançadas. A utilidade económica e social das cooperativas terá tanto mais peso e evidência quanto mais *viáveis* elas forem social e economicamente. O apoio do Estado ganhará, pois, justificação nessa exacta medida, mas perderá eficácia — e deturpará toda a «experiência» de gestão pelos trabalhadores — se degenerar em «muleta», tutela ou comando, em lugar de permanecer simples *encorajamento de iniciativas viáveis, responsáveis e úteis*. Nada mais ilusório e errado do que pretender lançar, pela mão do Estado, a semente da chamada *autogestão*, ou criar, num ministério qualquer, uma espécie de estado-maior de empresas «autogeridas» com grandes poderes de intervenção (homologação prévia de estatutos e alteração de estatutos, interferência em certos casos na gestão das empresas, etc.)²³. Há que escolher,

entre duas possíveis, a atitude adequada do Governo e do Estado perante a autogestão e as cooperativas. Uma é reconhecê-las, acompanhá-las, encorajá-las quando as julgar viáveis e testadas. Outra é fomentá-las, chocando-as como a galinha o ovo, pondo-as à trela dum Instituto Nacional, apaparicando-as com os mais diversos regimes preferenciais, dando-lhes uma mesada.

Uma questão concreta que se pode pôr actualmente é, por exemplo, a seguinte: se há que promover, melhor do que até aqui, o *associativismo cooperativo clássico* através de uma política de isenções fiscais e regimes preferenciais, não haverá porém que considerar à parte as cooperativas constituídas a partir de *empresas já existentes*, que já pagavam impostos e que podem (e devem) continuar a pagá-los? Quando muito, um organismo estatal (como o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais) podia estudar e propor *prazos* para reconversão ou viabilização das empresas mal estruturadas e pouco rendíveis — assim «herdadas» pelos trabalhadores —, durante os quais se acordassem isenções fiscais e outras facilidades (créditos, apoio técnico, apoio comercial, etc.). Evidentemente, não é colocando por via administrativa as cooperativas em situação privilegiada que se demonstrarão os seus benefícios e a sua superioridade.

2.2 Já atrás referi a dificuldade em utilizar a expressão «empresas geridas pelos trabalhadores», que se revela demasiado simplista. Seria mais correcto falar de empresas geridas *por* (alguns) trabalhadores, porque em todos os exemplos que se conhecem houve uma equipa de trabalhadores que se destacou nitidamente, constituída em maioria pelos mais competentes, qualificados e experientes, que provêm das bandas superiores da hierarquia nas empresas anteriores. Seria talvez excessivo falar de *gestão tecnocrática com forte apoio operário*, mas não andam longe disso as «empresas geridas pelos trabalhadores» — independentemente dos esquemas de rotatividade na direcção eventualmente postos em prática e do funcionamento de mecanismos democráticos de escolha e controlo dos dirigentes. A experiência de outros países (Jugoslávia, por exemplo) sugere-nos até que esses esquemas de rotatividade e escolha democrática podem ter significado apenas num período de tempo bem delimitado. Diz-nos Albert Meister sobre a autogestão nas empresas jugoslavas: «Uma vez que a empresa autogerida atingiu um certo desenvolvimento, que os indivíduos mais aptos já foram escolhidos e que eles substituirão os anteriores nos postos de responsabilidade, nesse preciso momento a empresa deixará de necessitar da participação de todos os seus membros.» Para a maioria dos elementos eleitos para a direcção, o mandato que lhes foi conferido constitui mais uma espécie de *formação* do que uma efectiva participação na gestão do organismo. Assim, «a autogestão desempenhou o papel de maquinismo seleccionador dos mais capazes». A partir daí,

²³ A data em que escrevo, esta ideia não parece ainda totalmente afastada por entidades governamentais.

«a participação apenas se justifica por razões ideológicas ou morais [...] isto é, por razões de muito pouco peso»²⁴. Em algumas empresas portuguesas actualmente geridas pelos trabalhadores poder-se-á constatar um papel ou motivo suplementar da promoção de formas de rotatividade e participação: em situações iniciais extremamente difíceis, os dirigentes escolhidos viram o perigo de a responsabilidade cair exclusivamente sobre eles (ver, no «Anexo», o caso da cooperativa N). Sentiram pois a imperiosa necessidade de promover uma responsabilização alargada, se não colectiva, a que se opunha, por seu turno, a resistência da maioria dos trabalhadores à responsabilização. Durará tanto como as dificuldades a promoção, pelos dirigentes, da responsabilização alargada?

Também no campo da organização do trabalho se constata «novidades» nestas empresas. A divisão autoritária do trabalho, a distribuição de tarefas rigorosamente segundo a qualificação profissional, as «fronteiras» rígidas entre secções e profissões, etc., cederam, em maior ou menor grau, o lugar a um esquema de colaboração, entreajuda, mobilização colectiva, transmissão do saber e das capacidades. Mas estas inovações aparecem também ligadas às características do regime (provisório) de *trabalho de choque*, com que foi possível *arrancar*, vencer as dificuldades iniciais. Além disso, a aquisição de novas capacidades continuou muito dificultada para a maioria dos trabalhadores. Neste capítulo, as boas vontades mais uma vez provaram não bastar. A «falta de tempo», real ou pretextual, a própria resistência ou desinteresse dos trabalhadores, etc., continuam a ter muito peso. Trata-se, de resto, dum campo em que a falta de tempo e até de meios das empresas deveria ser compensada, até certo ponto, pelo auxílio do Estado (pequenos estágios ou cursos de formação profissional, financiados pelo Estado).

Duma maneira geral, pode dizer-se que as gerências compostas por trabalhadores, quando sucederam a anteriores empresários, vêm desempenhando, pelo menos tão bem como estes, o seu papel. O facto de as novas gerências terem de se submeter, nas grandes questões — pelo menos em teoria —, à vontade da maioria não parece até agora ter afectado a funcionalidade dessas empresas. Também não se detectou ainda de modo evidente o fenómeno do igualitarismo, que poderia, a médio termo, repelir das cooperativas de produção os seus melhores técnicos e quadros. Tudo isto contribui para encarar com um certo optimismo o futuro da maioria das empresas geridas por trabalhadores.

Maio de 1977.

²⁴ A. Meister, «Recuos da autogestão», in *A Jugoslávia de Tito*, «Cader-nos Dom Quixote», n.º 46.

Anexo

INTRODUÇÃO

Os quatro casos adiante descritos podem provavelmente ilustrar a génese de muitas empresas industriais geridas pelos trabalhadores, assim como uma boa parte dos seus actuais problemas, sem que, no entanto, se pretenda aqui avançar o conjunto como uma *amostra representativa*. Não o é, por exemplo, no respeitante à actual situação económica da generalidade daquelas empresas: das quatro aqui apresentadas, duas estão em franca expansão, uma em ligeira mas segura progressão e uma outra com algumas dificuldades, embora funcionando normalmente. Estas proporções não correspondem muito possivelmente às da realidade, onde haverá uma proporção bastante menor de empresas em franca expansão e bastante maior de empresas com dificuldades. Também não é uma amostra representativa geográfica e sectorialmente, porque se localiza na área de Lisboa e não abrange empresas de sectores como o têxtil. Das quatro empresas descritas, apenas numa delas terá tido papel importante, mas não decisivo, a politização prévia ou o «revolucionarismo» (de um núcleo) dos trabalhadores no desencadeamento dos acontecimentos. A má gestão, a insolvabilidade ou a superexploração (por que são responsabilizáveis directa e exclusivamente os ex-gerentes) é que se podem incluir, individual ou conjuntamente, nas causas decisivas destes quatro processos. Porém, na realidade, terá havido uma maior proporção de casos de mais evidente «revolucionarismo» e em que os gerentes afastados das empresas não podem ser objecto daquelas incriminações.

I

Cooperativa operária de produção N (Lisboa)

Ex-F. M. (empresa em nome individual).

Ramo: metalomecânica ligeira.

Número de postos de trabalho: Abril de 1974 = 126; Janeiro de 1977 = 103.

Facturação anual de 1976: 12 000 contos (superior à média de 1973-74).

1. A firma F. M. existia há perto de 40 anos. O fundador começara com meia dúzia de operários numa pequena serralharia, tendo ao longo dos anos aumentado progressivamente o pessoal e as instalações. A actividade da empresa incluía o fabrico de produtos metálicos e máquinas e a instalação de iluminação pública, trabalhando exclusivamente por encomenda (isto é, sem fabrico próprio). Tendo envelhecido o fundador, o seu filho assumiu a gerência da empresa. À data da morte do fundador, em Agosto de 1974, já o herdeiro (adiante: gerente) colocara a empresa

em sérias dificuldades financeiras, com a acumulação de um pesado débito à banca, sem que os trabalhadores estivessem ao par dessa situação. Contudo, a partir do Verão de 1974, o gerente começou a dar parte aos trabalhadores das dificuldades crescentes em conseguir dinheiro para lhes pagar (nomeadamente para pagar o subsídio de Natal de 1974). Em Novembro desse ano, os trabalhadores tomaram conhecimento duma carta do gerente em que este pedia um auxílio de 4000 contos ao Estado «para acudir à má situação da empresa». Elegeram então, em plenário, uma comissão de trabalhadores e apresentaram ao gerente uma «proposta de cooperação» que compreendia a fiscalização pela C. T. da aplicação do referido empréstimo estatal, caso fosse concedido. A razão principal de tal exigência dos trabalhadores era a crescente desconfiança no gerente, que ameaçava com a falência se o empréstimo não viesse a ser concedido.

Naquela proposta, os trabalhadores reivindicavam ainda que fosse afastado da empresa um indivíduo tido como o «homem de mão» do gerente e que, embora não fizesse parte dos quadros do pessoal, «dava ordens a toda a gente e não tinha qualquer respeito pelos trabalhadores». O gerente, após se ter mostrado receptivo no início, viria a rejeitar todos os pontos da referida proposta, alegando, inclusivamente, que o seu «prestígio pessoal» seria afectado pela «prestação de contas» que os trabalhadores lhe pediam, afirmando também não poder prescindir do seu homem de mão, em virtude das «vigarices» (o termo é do gerente) com que ele sabia resolver certos problemas bancários. Os trabalhadores pediram a intervenção do Ministério do Trabalho, mas o gerente não compareceu a várias convocações. Tendo-se tornado evidente que o gerente pretendia protelar indefinidamente a resolução dos problemas e tendo os trabalhadores entretanto obtido dados muito comprometedores sobre a actuação do gerente, foi decidido em plenário começar a impedir a entrada do «homem de mão» do gerente nas instalações. Perante nova recusa do gerente em comparecer no Ministério do Trabalho, forças militares do COPCON acabariam por conduzi-lo ali em 20 de Fevereiro de 1975. Na reunião então havida, com a presença de trabalhadores e delegados sindicais e a participação (forçada) do gerente, este mostrou-se intransigente em relação às duas questões quentes, declarando ainda não se encontrar em condições físicas e mentais de exercer a gerência da firma, deixando clara a intenção de a abandonar, pelo menos provisoriamente. Mais tarde, o gerente afirmaria ter sido impedido por um piquete de entrar na empresa, o que todos os trabalhadores negaram, assegurando que apenas ao «homem de mão» foi vedado o acesso às instalações da F. M. Após a reunião de 20 de Fevereiro no Ministério do Trabalho, os trabalhadores decidiram ocupar em permanência as instalações, para «impedirem o desvio de documentos e material». Começaram então a divulgar uma série de irregularidades cometidas pelo gerente, enquanto o M. T. pedia uma sindicância à F. M. Entre as irregularidades denunciadas pelos trabalhadores contava-se o desvio ilícito de capitais, obtenção ilegal de alvarás, não execução de obras públicas adjudicadas e parcialmente pagas, etc. Além

disso, o contabilista da empresa pôs os trabalhadores ao corrente do astronómico défice acumulado pelo gerente. Como o gerente não tivesse pago os salários de Fevereiro, em meados de Março uma «comissão *ad hoc* de autogestão» formada por 11 trabalhadores assumiu a direcção da empresa, não esperando pela sindicância, uma vez que a Inspecção de Finanças alegava absoluta falta de quadros para a sua efectivação. A comissão de autogestão obteve então do M. T. uma credencial para poder praticar todos os actos normais de gestão, ficando assim habilitada a assinar recibos e receber pagamentos. Passado algum tempo, e sob a grande insistência dos trabalhadores, a Inspecção de Finanças iniciaria a sindicância, tendo a breve trecho sido detectadas diversas fraudes. Quanto ao gerente, antes de declarar falência e se ausentar para o estrangeiro, procurou ainda chegar a um acordo com os trabalhadores através do M. T. Propôs aos trabalhadores que se constituíssem em cooperativa e passassem a gerir a empresa mediante uma renda mensal ao proprietário, mas que simultaneamente se responsabilizassem pelo passivo total da F. M. Proposta prontamente recusada pelos trabalhadores, visto que a diferença entre o activo e o passivo, à data do abandono do gerente, ascendia a 11 000 contos. Após a declaração de falência pelo gerente e o seu abandono do País, constituiu-se em Junho de 1975 a cooperativa operária de produção N, com um capital social de 11 contos (110 quotas de 100 escudos).

A cooperativa passou a gerir a empresa F. M., em estado de falência, mediante o pagamento de uma renda à Câmara de Falências.

2. A vida da cooperativa começou com a aprovação por unanimidade dos estatutos e a constituição dos órgãos de gestão democrática. Elegeu-se uma direcção composta por cinco elementos, todos ex-membros da comissão de autogestão: o antigo encarregado-geral da F. M. (presidente da direcção), o contabilista, um elemento da administração e dois chefes de secção. Os dois últimos e o presidente da direcção fazem normalmente trabalho manual. Nas onze secções da empresa mantiveram-se todos os antigos chefes de secção, à excepção de um (considerado «mau para os trabalhadores» pelos seus subordinados), mas que viria a ser recolocado no seu posto, numa manobra em que o presidente da direcção usou do seu grande prestígio e influência sobre os trabalhadores. Tratava-se neste caso de dar a primazia à competência, uma vez que o chefe de secção contestado trabalhava na empresa há 36 anos, mas foi evidente também a preocupação de não criar um precedente «grave» de contestação da hierarquia e de não alarmar os outros chefes de secção, todos elementos necessários ao bom funcionamento da empresa.

O primeiro ano da cooperativa passou-se no meio das maiores dificuldades, exigindo grandes esforços e sacrifícios dos trabalhadores. A penúria de encomendas e a falta de fundo de maneo manter-se-iam, mais ou menos, até fins de 1976, só então se tendo iniciado o verdadeiro relançamento. Como resultado, os principais problemas internos centraram-se durante longos meses na grande

insegurança dos salários e no subaproveitamento da capacidade de laboração. Para mais, as encomendas conseguidas eram-no geralmente graças aos curtíssimos prazos de entrega prometidos — assim se «apanharam» encomendas urgentes de tabuletas de trânsito, carrinhos de alimentação para uma companhia de aviação, etc. Isto acarretou, por um lado, autênticas campanhas de «trabalho de choque» separadas por períodos de semi-inactividade, assim como constantes deslocações dos trabalhadores das diversas profissões (serralheiros, torneiros, fresadores, electricistas, fundidores, pintores, etc.) em direcção aos sectores e tarefas em que ia havendo maior carga de trabalho. Tal situação em muito contribuiu para reforçar e criar novos laços entre os trabalhadores, afrouxando as várias divisões — profissionais, hierárquicas, etárias, etc. — cultivadas naturalmente sob (e pela) administração patronal.

O decréscimo do pessoal dos iniciais 126 para 110 e depois 103 (fins de 1976) deveu-se ao abandono de alguns trabalhadores em virtude da insegurança e baixo nível dos salários, assim como à expulsão de três elementos e outras razões. Durante longos meses, os salários foram pagos «aos bochechos» (em duas ou três prestações mensais), enquanto para os 13.º e 14.º meses de 1976 não houve dinheiro (em 1975 recebeu-se apenas metade do 13.º mês). Por esta razão, segundo confessam os próprios directores, geraram-se atritos entre determinado sector dos trabalhadores e a direcção. Alguns trabalhadores dirigiam-se à direcção a *exigir* que esta lhes pagasse, «como se nós fôssemos os patrões, como se isto não fosse de todos», exclamavam o presidente e os membros da direcção. Também por esta razão, tentou o presidente persuadir os trabalhadores da necessidade de introduzir a rotatividade nas funções directivas, partindo do princípio de que o estágio na direcção permitiria uma visão clara das possibilidades económicas. A segunda direcção, eleita ao fim do 1.º semestre (e reconduzida após o 2.º semestre), incluiria dois elementos novos, entre os quais um operário fresador. Quanto ao presidente, afirmou que não aceitaria nova recondução quando finalizasse o seu 3.º mandato consecutivo. No entanto, a maioria dos trabalhadores não vêem com bons olhos nem a hipótese da escolha de um novo presidente (já que consideram o actual o único ou o mais capaz para aquela função) nem uma grande rotatividade nas funções da direcção. Consideram que 70 % a 80 % dos membros da cooperativa não possuem as qualidades e os conhecimentos necessários para se fazer parte da direcção. Particularmente em relação à figura do presidente da direcção, convergem todas as opiniões em que tem de ser, por um lado, alguém com uma *capacidade profissional que o coloque acima dos outros* e, por outro lado, alguém capaz de *tomar e fazer aceitar certas medidas e atitudes duras* — «não obstante isto ser uma cooperativa», como disse um elemento da direcção. Deste modo, existe na cooperativa N uma equipa de 5 a 10 elementos «que são eternamente a direcção», que numa fase de grandes dificuldades se acharam entalados entre, por um lado, o facto de serem reconhecidamente os mais capazes (e, como tal, serem o objecto das expectativas e da responsabilização por

parte da grande maioria) e, por outro lado, a sua tentativa de conseguirem a responsabilização da maioria no sentido duma partilha colectiva das dificuldades da gestão. Um tanto amargurado, um membro da direcção confessaria: «Eles [a maioria] querem é trabalhar para o patrão. Seja ele o antigo, seja a direcção da cooperativa, eles querem é o patrão!»

Uma das primeiras medidas tomadas democraticamente foi a redução do leque salarial: de 49 ordenados diferentes passou-se para uma dezena. Posteriormente elevaram-se ainda os salários mais baixos e baixaram-se os mais elevados (o que teve como consequência o abandono da cooperativa pelo contabilista). Estas últimas medidas, que foram objecto de discussão e votação secreta em assembleia geral, tinham sido propostas — sob uma forma bastante enérgica — pelo próprio presidente da direcção, que auferia, com o contabilista, o maior ordenado. (Uma razão desta atitude terá sido o facto de aparecer nas paredes da empresa uma inscrição em que se contrapunham as ideias políticas do presidente à situação de ele levantar 14 contos mensais — um operário qualificado não passava dos 7-8 contos). A votação foi muito cerrada, apenas por escassa maioria «passou» o abaixamento de 20% dos 5 salários mais altos, e isso devido claramente à insistência do presidente. No decurso do ano de 1976, a massa salarial aumentaria ainda 20%, apesar das dificuldades.

O abandono do contabilista — que até sair pertenceu sempre à direcção — poderá vir a repercutir-se negativamente no futuro da cooperativa. Homem com experiência de direcção de empresas, era ele que tratava duma boa parte dos assuntos de ordem administrativa e económico-financeira. «Não nos podíamos dar ao luxo de ter aqui um contabilista tão qualificado e tão bem pago», afirmou a direcção após a sua saída. Entre ele e os restantes dirigentes havia ligeiras divergências quanto à orientação da cooperativa (e possivelmente até ideológicas) que acabaram por se confirmar após a decisão de abandono do contabilista. Formalmente, as diferentes posições políticas e partidárias ficam «à porta da rua», mas, informalmente, têm grande peso nas relações entre os elementos da cooperativa.

Desde o começo da cooperativa se pusera grande empenho na melhoria de condições e ambiente de trabalho. Logo nas primeiras semanas se criou uma cantina e se melhoraram as condições de higiene. Introduziram-se também duas pausas de 15 minutos, de manhã e à tarde, mas houve logo abusos: enquanto uns não utilizavam a pausa e continuavam a trabalhar, outros prolongavam-na por mais 15-20 minutos. Em assembleia geral acabou por se aprovar o controlo rigoroso das pausas, assim como a sua «compensação» por mais meia hora de trabalho ao fim do dia. «Não podíamos simplesmente suprimir essa *conquista*» — afirmou um elemento da direcção, justificando aquelas medidas.

Nos primeiros tempos, a disciplina tornar-se-ia tão folgada que, por exemplo, uma parte dos trabalhadores chegavam sistematicamente atrasados ou largavam mais cedo. Para corrigir estes

e outros abusos (como o absentismo, desvio de materiais, indisciplina, etc.), a assembleia geral aprovaria um regulamento interno bastante severo, especificando uma longa lista de irregularidades e as respectivas sanções. O simples esquecimento de «picar» o cartão no relógio de ponto, por exemplo, é punido com, pelo menos, meio dia de salário. A partir de quatro entradas tarde por mês, os trabalhadores são punidos com uma redução fortemente progressiva dos dias de férias (podem-se perder até 15 dias de férias num só mês), isto para além dos descontos nos respectivos salários. Por doença prolongada perde-se o direito às férias. Etc. Por outro lado, a assembleia geral pode decidir a expulsão de um membro da cooperativa em caso de grave irregularidade. Numa interpretação «alargada» de *irregularidade grave*, dois trabalhadores estiveram para ser expulsos da cooperativa. Um deles, motorista, tinha feito um «jeito» ao outro, transportando-lhe umas coisas na viatura da empresa. Pela expulsão do primeiro houve na assembleia geral 4 votos, pela expulsão do segundo 24, em escrutínio secreto. Não bastou para serem expulsos, mas o caso impressionou negativamente uma parte dos trabalhadores. «A gente, no meio disto tudo, ainda consegue arranjar 24 inimigos! Por acaso foi voto secreto, mas, se fosse a levantar o braço, ele ia mesmo para a rua! Há aí quem levante o braço quando vê certos indivíduos a levantar...» — assim comentou o caso um dos operários mais velhos. (A sua última frase é uma referência à influência do presidente da cooperativa nas votações abertas.)

O «trabalho privado» foi outro ponto que levantou certos atritos. Sob a gerência do patrão já havia alguns operários que, após o horário normal, permaneciam nas oficinas executando pequenos trabalhos por conta própria, com o assentimento do gerente. Após a formação da cooperativa verificou-se um surto desse trabalho privado, até que, em assembleia geral, a maioria se pronunciou pela sua abolição. Perante o descontentamento provocado por essa decisão em alguns trabalhadores, a direcção retrocedeu e voltou a permiti-lo, pondo, no entanto, como condição que o produto desse trabalho se não destinasse à venda, mas apenas à utilização pessoal. Os descontentes tranquilizaram-se, conscientes de que o controlo desta cláusula era quase impossível.

O núcleo dos mais activos representam, somados com o grupo dos mais mobilizáveis, cerca de 40 % dos trabalhadores. Os restantes 60 % só dificilmente sacrificam um dia de descanso e, provavelmente, abandonariam a cooperativa por um salário mensal superior em 1-2 contos. Cerca de $\frac{1}{3}$ dos trabalhadores faltavam aos plenários, quando estes se realizavam aos sábados. A grande maioria está, no entanto, a favor da actual direcção. Mais de metade dos trabalhadores trabalham para além do horário diário normal (9 horas), quando tal é necessário. As horas extraordinárias não são remuneradas, podendo, no entanto, constituir compensação para «faltas absolutamente justificadas».

Uma das inovações introduzidas na empresa pela cooperativa foi a alteração de diversas denominações. Assim, os salários passaram a *levantamentos*, receber passou a *levantar*, os chefes de

secção passaram a *responsáveis de secção*, o lucro passou a *fundo associativo*, os empregados administrativos passaram a *trabalhadores da administração*, etc. As palavras antigas continuam, no entanto, a ser largamente utilizadas. A direcção tem um empenho especial em banir o uso dos termos *salário* e *lucro*. Quando da formação da cooperativa, os dirigentes afirmavam que o objectivo da empresa deixara de ser o lucro, pois que os produtos seriam vendidos a um «preço justo» e que o resultado da exploração não seria distribuído pelos sócios, mas integralmente investido. A ideia do «preço justo» foi rapidamente esquecida: até agora os preços têm sido simplesmente impostos pela enorme concorrência e pela necessidade de «apanhar» boas encomendas. Segundo confessou o presidente da cooperativa, em 1976 fizeram-se cerca de uma centena de orçamentos, pedidos à cooperativa, sem que depois as encomendas fossem conseguidas. Quanto ao lucro, pouco adianta afirmar que desapareceu, mesmo como *objectivo*, dado que não deixou nem pode deixar de constituir objectivo da direcção e da cooperativa a realização de um excedente, quer este passe automaticamente a fundo colectivo de investimento, quer seja parcialmente distribuído pelos trabalhadores em 12 prestações anuais sob a forma de «aumento dos levantamentos»...

A concorrência no sector é bastante grande. Há indícios de que, sob a administração patronal, vários concursos públicos eram ganhos por processos fraudulentos. A cooperativa recusou-se desde o início a recorrer ao suborno (para o que poderia ter utilizado os «canais» deixados intactos), e a isso atribui a perda de certas obras e encomendas. Porém, se durante longos meses a cooperativa N trabalhou abaixo ou muito abaixo da capacidade de laboração, isso também se deveria à passividade demonstrada no campo comercial, à falta de iniciativas — forçosamente arriscadas —, à falta de «agressividade» no mercado. Tal é a opinião, sobre esta cooperativa, do dirigente de uma outra que contactámos directamente. Os dirigentes da cooperativa N, sendo «impecáveis no aspecto técnico da produção», parecem carecer de espírito comercial, o que é de certo modo compreensível se atendermos a que a gestão comercial no passado estava exclusivamente a cargo do antigo gerente.

Por alegada falta de tempo e de recursos, a direcção da cooperativa não tem conseguido levar por diante um dos seus grandes objectivos: a elevação do nível profissional e cultural dos trabalhadores. Seria, por exemplo, muito importante ensinar uma parte dos trabalhadores a ler desenho (na empresa só há dois ou três elementos que sabem fazer peças a partir do desenho). Os poucos especialistas de soldadura também podiam ensinar outros. Até agora pouco se tem avançado nesse capítulo, mas os dirigentes estão dispostos a realizar futuramente estes e outros planos. O contabilista tentou, por outro lado, dar aos trabalhadores algumas noções de contabilidade e explicar-lhes melhor a situação económica da empresa. Nessa altura, os salários estavam muito inseguros, eram pagos com atraso e a maioria não percebia porque a tentativa do contabilista teve pouco êxito e alguns trabalhadores até o acusaram de pretender «lançar-lhes poeira nos olhos»...

Cooperativa operária de produção F (Lisboa)

Ex-C (sociedade anónima).

Ramo: material eléctrico (produção e montagem de material de aquecimento e refrigeração).

Número de postos de trabalho: Abril de 1974 = 59; Janeiro de 1977 = 63.

Facturação anual de 1976: 30 000 contos (média de 1973-74: 18 000 contos; ano de 1972: 28 000 contos).

1. A C, SARL, com instalações fabris nas imediações de Lisboa, era gerida desde a sua formação (relativamente recente) pelo accionista maioritário, engenheiro, filho de um grande industrial. A actividade da C era a produção e montagem de instalações de ar condicionado e aquecimento para a construção civil. Em Abril de 1974 empregava 59 pessoas, entre as quais 15 técnicos. A empresa já antes do 25 de Abril enfrentava dificuldades financeiras, devidas a má gestão (segundo a actual direcção da cooperativa, o antigo gerente já na grande empresa do seu pai se havia distinguido como mau gestor). Com a crise pós-25 de Abril e, em especial, a crise da construção civil, os problemas agudizar-se-iam a ponto de tornarem insustentável a situação financeira. Por outro lado, várias irregularidades marcavam a gestão da C: não se realizavam assembleias gerais desde 1971, a empresa não tinha contas fechadas desde 1973, não pagava à Previdência, oficialmente só possuía sede social, e não instalações fabris, etc.

No início de 1975, quando já faltava a matéria-prima e começava a haver atrasos no pagamento de salários, formou-se a comissão de trabalhadores. A C. T. rapidamente apurou que, para um activo avaliado em 4000-5000 contos, a empresa acumulara débitos que ultrapassavam 30 000 contos (entre os credores contam-se a banca, os fornecedores e o próprio gerente-accionista maioritário, que fez avultados empréstimos à sociedade). Perante a evidente má gestão, os bancos deixaram de ter confiança na administração e comunicaram-no à C. T. O gerente, após se ter reconhecido incapaz de solucionar os problemas da empresa, abandonou-a de livre vontade, sem deixar o País. Com os 10 000 contos de salários atrasados e indemnizações devidas aos trabalhadores, as dívidas da C ascendiam então a mais de 40 000 contos.

Após o abandono da entidade patronal, os trabalhadores ocupam as instalações e entram em autogestão. Em Maio de 1975 obtêm do Ministério do Trabalho uma credencial para a prática dos actos normais de gestão. Entretanto, alguns credores (fornecedores) vão adoptando atitudes diversas: uns tentam negociar com a C. T. (fazendo mostra do seu grande tacto, esses fornecedores fizeram-se representar, nos contactos havidos, pelas C. T. das respectivas empresas...); outros, precipitadamente,

movem acções no tribunal. Em Agosto de 1975 está constituída a cooperativa operária de produção F, contando nesse momento 42 trabalhadores, com um capital social de 4200\$. Foi então eleita uma direcção, cujos cinco membros se mantiveram até hoje. São eles: o *responsável da secção de assistência técnica*, presidente da direcção (um bom técnico, que já na anterior C era o chefe dos serviços técnicos); dois elementos da parte *comercial*; o *responsável da secção de serralharia* e ainda o *responsável pelo controlo da produção e gestão dos «stocks»*. Ou seja: os mais competentes, «dominando» com segurança todos os aspectos da gestão.

2. Em 1975, as dificuldades foram enormes, reflectindo-se inclusivamente em problemas de mobilização e mentalização dos trabalhadores. Apesar de todas as carências, a direcção arrancara imediatamente com uma corajosa *reconversão* da actividade da empresa. Sem fecharem a secção de ar condicionado, passaram do equipamento de aquecimento para a construção civil para aquecedores domésticos (montaram sobre rodas aquecedores de parede ligeiramente modificados!). Iniciaram o fabrico de novos produtos (electrodomésticos, como torradeiras, aquecedores de infravermelhos), para os quais o mercado se encontrava em grande expansão — ao que também não é alheio o forte aumento de poder de compra da população registado após o 25 de Abril. O bom conhecimento do mercado permitiu-lhes também lançarem, com bastante êxito, um produto da sua inteira concepção (um armário metálico, com iluminação, para uso doméstico). Para o sucesso comercial dos electrodomésticos contribuiu decisivamente a boa relação qualidade/preço (nomeadamente, o preço dos aquecedores domésticos é o mais baixo do mercado). O esquema de comercialização também foi alterado: aproveitando o abandono, em 1975, dos vendedores da empresa, acabou-se com a «venda à porta» e recorreu-se aos grossistas.

Em 1976, já com 63 trabalhadores (dos quais 57 «produtores directos»), a cooperativa F atingiu a maior facturação de sempre: 30 000 contos. Investiram 3000 contos em equipamento, inteiramente pagos. Como as instalações fabris se mostram já exiguas, a direcção pensa em novos investimentos, com o intuito também de se aumentar consideravelmente a capacidade produtiva. Para 1977, a cooperativa F possuía, já em Janeiro, 50 000 contos de encomendas em carteira. O responsável comercial afirma que se não fosse a falta de capacidade, a facturação poderia ascender a 70 000 contos no ano em causa.

Os levantamentos dos trabalhadores rondam actualmente os salários médios das profissões nas outras empresas, ou são-lhes ligeiramente superiores. O leque salarial foi reduzido, auferindo o presidente da direcção o maior ordenado (16 contos). Em 1976 pagou-se o 13.º e o 14.º mês, mas, por decisão aprovada em assembleia geral, nesse ano ainda só se concederam 15 dias de férias (em 1977 será dado 1 mês de férias).

Os resultados obtidos pela cooperativa F ficam-se devendo, em boa parte, ao extraordinário esforço dos trabalhadores. Durante

longos meses nunca se trabalhou menos de 12 horas diárias. Actualmente estão nas 11 horas diárias, sempre sem qualquer compensação por «horas extraordinárias». É porém evidente que, sem a corajosa direcção técnica e comercial, a maioria dos trabalhadores não teria tido oportunidade de mostrar o que vale e de ressuscitar a empresa. Os resultados, já de si excepcionais, só serão bem avaliados se se tiver em conta a frequente má imagem que, com ou sem razão, as cooperativas operárias e as empresas em autogestão têm no meio comercial. Nos seus contactos com clientes e fornecedores a F evita, por esse motivo, revelar a sua *qualidade de cooperativa*, que comprovadamente tem muitas vezes uma acção repulsiva, não inspira confiança ¹.

A cooperativa F encontra-se associada na Planometal, cooperativa do 2.º grau (União de Cooperativas) do sector metalomecânico ligeiro, criada sob os auspícios da F. C. P. (Federação das Cooperativas de Produção). Essa associação tem sido utilmente aproveitada: por iniciativa da própria F, está agora em preparação a montagem dum circuito comercial Planometal, para a venda dos produtos das cooperativas e empresas em autogestão nela filiadas, o que dispensará os grossistas privados. Também nesta iniciativa a cooperativa F se distinguiu de outras cooperativas do seu sector, que estão um pouco *postadas à espera de benefícios* resultantes da filiação na União.

Para além da ressurreição da empresa e das melhorias salariais, a cooperativa também se preocupou bastante com a melhoria do ambiente e condições de trabalho. Introduziram-se duas pausas diárias de 10 minutos no trabalho. Criaram um refeitório com todas as condições de higiene. Têm um consultório médico com visitas semanais. Vão agora fazer um bar. Organizam-se confraternizações e festas para criar um melhor espírito colectivo e melhores relações humanas.

A direcção da cooperativa, no interesse de assegurar a rotatividade nas funções de gestão, tem tentado incorporar pelo menos um elemento novo cada ano. Enfrenta aí a resistência dos trabalhadores, que mostram um certo receio das responsabilidades ou afirmam não terem capacidade. Alguns novos elementos que chegaram a ser eleitos para a direcção recusaram-se depois. A direcção tem agora programadas reuniões mensais com todos os trabalhadores, fora do tempo de trabalho, para esclarecimento sobre a gestão e a situação da empresa. Esperam assim também conseguir «formar» novos elementos para a direcção. Reúnem-se igualmente as assembleias gerais, em que são discutidos os planos anuais, a organização do trabalho, as responsabilidades. As discussões geram-se o mais frequentemente à volta de problemas ligados à estabilidade e à sobrevivência económicas da empresa.

¹ É, por esta razão, fantasiosa e absolutamente contraproducente a ideia (que entidades governamentais parecem não ter afastado totalmente) de se criar, paralelamente à já existente *cooperativa operária de produção*, um novo tipo de sociedade com a denominação (obrigatória) de *sociedade em autogestão*.

III

Empresa B (sociedade por quotas), Lisboa.

Autogerida desde Fevereiro de 1975; sob intervenção estatal desde Novembro de 1975.

Ramo: indústria de lacticínios.

Número de postos de trabalho: 1974 = 18; Janeiro de 1977 = 26.

Facturação anual de 1976: 11 000 contos (média de 1973-74: 3500 contos).

1. A empresa B era gerida há mais de dez anos pelo seu sócio maioritário. Fábrica de dimensões bastante reduzidas, com um equipamento deficiente e ultrapassado, em instalações que careciam dos elementares requisitos de higiene, a B assegurava, no entanto, um alto rendimento. O gerente possuía uma outra fábrica de lacticínios, de dimensão um pouco maior, também altamente rendível. (Os produtos das duas fábricas, de características e embalagens semelhantes, distinguiam-se apenas pela marca.) A forte rendibilidade é característica daquele ramo de actividade específico, tanto em Portugal como no estrangeiro. Mas, para além disso, o gerente da B levava a exploração dos trabalhadores — muito particularmente das mulheres — a um grau raramente observável, bastando aqui referir que em 1975 as operárias da B ainda recebiam 1430\$ mensais, por jornadas de trabalho de 9-10 horas. O gerente dava ainda às operárias 5\$ diários de gratificação — ou seja 150\$ mensais —, mas, como esse bónus era pago «por fora», do bolso do gerente, em qualquer altura o podia retirar. Este tipo de chantagem era ainda utilizado com outros trabalhadores (de ambas as fábricas), como, por exemplo, os motoristas.

Detentor de uma fortuna notável — acumulada, dizem os trabalhadores, segundo processos mais ou menos desonestos, mas sobretudo por meio de uma exploração desenfreada —, o proprietário-gerente da B encarna bem as mais velhas e estereotipadas caricaturas do capitalista. Viveu em permanente conflito com a legalidade, com os trabalhadores, com os empresários concorrentes, etc., tendo reconhecido apenas uma lei e uma moral, redutíveis à expressão mais simples do seu interesse pelo lucro. Durante os anos 60, num processo que ficaria célebre, soube servir-se da legalidade para conseguir o encerramento duma empresa concorrente acabada de surgir. Todavia, nunca se impediu de declarar ao fisco apenas entre 1/10 e 1/20 do rendimento líquido real ou desviar sistematicamente para a sua conta pessoal as receitas da empresa. Como se não impediu de instalar uma fábrica de lacticínios num monumento setecentista, em cujo edifício causou danos graves e irreparáveis em toda a impunidade. Como, enfim, se não impediu de continuar, após o 25 de Abril, a pagar autênticos salários de fome, desafiando frontalmente a autoridade dos tribunais e do Governo e os mais elementares direitos dos trabalhadores.

Instado a aplicar nas suas empresas o salário mínimo nacional e as tabelas dos contratos colectivos, recusou-se sempre abertamente, afirmando nomeadamente que *do seu bolso* dava só a quem entendesse e quando entendesse e que *na sua casa* mandava ele, e não qualquer ministério ou sindicato. Os miseráveis salários de 1430\$ justificava-os, em 1975, alegando que as operárias tinham menos de 21 anos, mas era seu hábito, segundo os trabalhadores, despedir as operárias que atingissem aquela idade. Tendo recebido, a partir do Verão de 1974, cerca de duas dezenas de notificações para o pagamento de multas (aplicadas pela Inspecção do Trabalho), ignorou-as completamente. Perante a insistência dos trabalhadores, que reclamavam o salário mínimo nacional (na altura 3300\$) para as operárias e a aplicação das tabelas para as outras profissões, o gerente recorreu às ameaças, ao insulto e às manobras de divisão. Mas os trabalhadores da empresa B não se deixaram intimidar e dividir, voltando sempre à carga. Após as derradeiras tentativas de conciliação, apresentaram ao gerente um ultimato, com um prazo de cinco dias (expirava em 12 de Fevereiro de 1975) para a regularização do diferendo. Visivelmente satisfeito por os trabalhadores se terem permitido tal *arrogância*, o gerente inteirou-os então dos seus planos de encerramento da B, afirmando que não deixaria de aproveitar aquela boa oportunidade. Segundo os trabalhadores, declarou então textualmente: «Para mim e para a minha família já basta o que tenho, não precisamos de mais.» Desapareceria depois, levando consigo os livros de cheques, os carimbos da firma, etc. Seguiu-se a ocupação da empresa pelos trabalhadores — que viria a estender-se, dia e noite, por quase dez meses.

Como a empresa não tinha dívidas, a actividade era rendível e a procura do produto se mantinha em expansão, a gestão da empresa pela comissão de trabalhadores não teria enfrentado grandes problemas iniciais, se não fossem as sucessivas acções de boicote levadas a cabo pelo ex-gerente a partir do dia da ocupação. No dia imediato, o ex-gerente ordenou à empresa abastecedora a suspensão do fornecimento de leite para a B. Após várias *démarches* junto da direcção da empresa abastecedora, os trabalhadores conseguiriam o reatamento do fornecimento. Depois foi a vez das embalagens (em vidro): o ex-gerente obteve da empresa produtora das embalagens que estas passassem a ser enviadas para outro local. A operação de «desvio» foi porém interceptada pelos trabalhadores, secundados pela G. N. R., e não tornou a haver boicote de embalagens. Faltaram em seguida as cápsulas das embalagens, que o ex-gerente tinha armazenadas na outra fábrica. Também esse problema foi resolvido, e radicalmente: as cápsulas, até aí importadas, passaram a ser fabricadas por uma empresa nacional, que teve aliás de se iniciar nessa técnica. Culminando esta série de operações, o ex-gerente enviou a todos os clientes da B, dez dias após a ocupação, uma circular referindo «várias anomalias na gestão» daquela empresa e pedindo que os produtos da B fossem *retirados do consumo*, uma vez que o gerente se não podia *responsabilizar pela sua boa qualidade*. Em resposta, os trabalhadores requereram um exame da qualidade do produto e

enviaram o consequente certificado de boa qualidade a todos os clientes. Comissões de trabalhadores de várias empresas, entre as quais uma cadeia de supermercados, também agiram no sentido de não serem cortadas as aquisições dos produtos da B. O ex-gerente ainda tentou outras manobras (retenção na garagem de viaturas de distribuição, boicote de outras matérias-primas, etc.), mas todas seriam neutralizadas.

2. A partir da entrada em autogestão, os salários sofreriam vários aumentos muito consideráveis. De imediato, as operárias subiriam de 1430\$ mensais para 3300\$, enquanto os motoristas, ajudantes de distribuição, gerente comercial, chefe de vendas, etc., passaram a receber o estabelecido pelos contratos colectivos, ganhando assim uma diferença de 2-3 contos mensais sobre o antigo salário. Mais tarde, o salário mínimo da empresa subiria para 5500\$, tendo-se verificado novos aumentos para todo o pessoal. Além disso, começaram a dar-se subsídios de alimentação aos trabalhadores da distribuição, assim como os subsídios de férias e de Natal e outras regalias a todo o pessoal. Entretanto, a produção de 1975 *duplicaria* em relação aos três anos anteriores, tendo em 1976 registado novo aumento considerável (60 % em relação a 1975). Quanto ao lucro líquido da exploração, ele foi em 1975 *trinta e sete vezes superior* aos lucros declarados pelo ex-gerente nos anos de 1972, 1973 e 1974, mas já em 1976 seria *cinquenta e cinco vezes superior* àqueles lucros declarados. Entretanto, como a produção triplicou, foram admitidos 8 novos trabalhadores. Sob a gestão dos trabalhadores, a B conseguiu assim investir até ao presente 4000 contos, com base em 22 meses de produção, enquanto o ex-gerente nunca se preocupara em desenvolver a empresa e melhorar as condições de trabalho (a sua única aquisição de equipamento fora uma pequena máquina de capsular bastante ineficaz). A comissão de trabalhadores adquiriu 4 novas viaturas para a distribuição, assim como uma sofisticada máquina de enchimento automático, o que permitiu à empresa abandonar a embalagem de vidro e passar para a plástica (mais barata, não há retorno, nem lavagem). Novos investimentos em vista permitirão aumentar ainda muito mais a produção e, sobretudo, diversificá-la, alargá-la a outros produtos alimentares. O êxito notável da autogestão na B deve-se em grande parte ao total empenho dos trabalhadores em demonstrarem a justiça das suas reivindicações e aos sacrifícios aceites na fase de arranque (jornadas de 12 e mais horas de trabalho).

Após dez meses de autogestão, os trabalhadores da B conseguiram em Novembro de 1975 a intervenção estatal na empresa, que se traduziu pela nomeação de uma comissão administrativa constituída por três trabalhadores locais (o gerente comercial e dois motoristas) e um elemento externo proposto pela C. T. O objectivo dos trabalhadores é a constituição duma cooperativa operária de produção com o capital adquirido em dois anos de gestão (seis vezes superior ao valor de inventário da antiga empresa). Em 1977, os trabalhadores obtiveram do Governo garantias de que a sua pretensão será aceite. Os trabalhadores aguardam o processo de

legalização da cooperativa e a resolução definitiva da situação para avançarem decididamente com os seus planos, entre os quais figura a imediata mudança de instalações.

Na prática, a gestão da empresa é assegurada pelo gerente comercial — líder incontestado dos trabalhadores e altamente competente também no aspecto técnico da produção. (Mineiro na adolescência, o gerente comercial trabalhara anteriormente na B como motorista.) Múltiplas tarefas de gestão são, no entanto, confiadas aos restantes membros da C. T., os motoristas, que estão, duma maneira geral, a par de todas as questões da produção e distribuição. Na produção trabalham actualmente cerca de dez mulheres, que não têm (nem necessitam) qualificação especial.

No aspecto económico, a futura cooperativa arrancará pois em circunstâncias francamente favoráveis, o que constitui de certo modo uma excepção e aumenta o aliciante de toda a experiência.

IV

Cooperativa operária de produção U (Lisboa)

Ex-S (sociedade por quotas).

Ramo: embalagens, artigos de papel e artes gráficas.

Número de postos de trabalho: Abril de 1974=86; Janeiro de 1977=90.

Facturação anual de 1976: 15 000 contos (média de 1973-74: 10 000 contos).

1. A empresa S contava perto de trinta anos de existência. O proprietário inicial era «um homem muito autoritário e duro», mas que havia conseguido uma certa estabilidade económica e a expansão da produção ao longo do tempo. Alguns anos antes do 25 de Abril, a empresa fora trespassada a uma sociedade constituída por dois autodenominados «técnicos financeiros» e um terceiro sócio, por elevada quantia (da qual, aliás, a nova sociedade apenas pagou uma entrada de 5 %). Os novos gerentes (os dois «técnicos financeiros») evidenciaram-se rapidamente pela má gestão. Por um lado, foram somando as despesas supérfluas: adquiriram automóveis desnecessários, de modelos caros; instalaram-se em grandes e luxuosos escritórios, perfeitamente inapropriados e distantes das instalações fabris; deslocavam-se frequentemente ao estrangeiro, para «recolherem informações» ou «em negócio». Dadas as pequenas dimensões da empresa, esta actuação de *businessmen* «grande estilo» raiava o ridículo, para além de não produzir resultados palpáveis. Tudo isto contrastava, de resto, com a austera sensatez do proprietário inicial. Por outro lado, os novos gerentes votaram os seus técnicos e quadros à maior das indiferenças e descuraram certos aspectos urgentes da produção. Foram simplesmente desprezadas as opiniões dos «técnicos da casa», tais como um engenheiro (adjunto da direcção), um outro técnico hoje conhecido como o «inventor das máquinas», o encarregado geral da fábrica, etc. Contra o parecer destes, a gerência decidiu, por exemplo, a aquisição no estrangeiro de duas máquinas, extremamente caras, cuja utilização racional e rendível era impossível, em virtude da grande dife-

rença de rendimento em relação ao outro equipamento já existente, por onde deveria aliás ter começado a renovação. As «potencialidades internas» também passaram despercebidas aos novos gerentes. Para se avaliar até que ponto isso lhes foi fatal, basta referir que várias das mais importantes máquinas da empresa haviam sido construídas localmente e que o técnico conhecido por «inventor das máquinas» era um homem disputado por outras empresas. Não se preocuparam também os novos gerentes com as condições de trabalho dos operários. Embora tenham cedido a uma ou outra reivindicação (perante a insistência do engenheiro adjunto da direcção), não se importaram com as péssimas condições de higiene da fábrica e mantiveram na empresa — mesmo após o 25 de Abril — um empregado que tinha por missão vigiar todos os movimentos dos trabalhadores e fazer as respectivas denúncias à gerência.

Em resumo, pode dizer-se que a mudança de gerência operada na firma S no início da década de 70 equivaleu à passagem dum regime bastante autoritário e austero (mas minimamente sensato, se bem que rotineiro, no aspecto da gestão) para o aventureirismo e a ostentação, agravados pelo desprezo votado à competência e experiência dos técnicos e à situação dos trabalhadores. A deterioração da situação económica e financeira da S, resultante da má gestão e aprofundada durante a crise pós-25 de Abril, conduziu a que em Fevereiro de 1975 os gerentes se mostrassem dispostos a desfazerem-se da empresa ou a encerrá-la. Os trabalhadores sentiam avizinhar-se a falência, enquanto os gerentes declaravam diante de alguns deles que «até pagariam um almoço a quem quisesse ficar com aquilo». Dado o momento político que o País então vivia, considerando também que o pagamento do *trespasse* ainda não havia sido satisfeito e que o *saldo negativo* da empresa ascendia nesse momento a 7000 contos, poderá talvez adivinhar-se naquela frase dos gerentes uma provocação com fins evidentes. Apercebendo-se ou não das possíveis intenções dos gerentes, os trabalhadores decidiram então ocupar as instalações e entrar em autogestão, tanto mais que os ordenados devidos, assim como as horas extraordinárias, o 13.º mês, etc., não vinham já sendo pagos. Nas negociações havidas posteriormente no Ministério do Trabalho com a entidade patronal, esta última retiraria a sua «oferta» da empresa (com um almoço como brinde), uma vez que os trabalhadores não se responsabilizavam pelas dívidas... A actuação dos gerentes pode classificar-se de inteligente: por um lado afirmavam não ter abandonado a empresa, mas, por outro, sentiam-se perfeitamente bem na situação de «esbulhados», em virtude das dívidas por si contraídas (que ultrapassavam largamente o activo) e das más perspectivas de relançamento do negócio. Objectivamente, o seu interesse coincidia com a gestão da empresa pelos trabalhadores, pretexto suficiente para a não liquidação das dívidas (boa parte das quais à banca). Não podiam, no entanto, chegar a qualquer acordo nessa matéria com os trabalhadores, uma vez que apenas a *autogestão litigiosa* (isto é, sem o acordo expresso da entidade patronal) oferecia as garantias necessárias.

2. Nas circunstâncias indicadas, os trabalhadores da empresa avançaram com a constituição da cooperativa, verificada em Abril

de 1975, ao mesmo tempo que se propunham o relançamento económico na base da colaboração e esforço colectivos. A direcção inicialmente eleita da cooperativa U contava nove membros, mas, porque isso «dificultava o trabalho de gestão», reduziu-se o número para cinco (actualmente quatro, provisoriamente). São eles: o engenheiro, *antigo adjunto da gerência*, agora presidente da direcção da cooperativa; o *técnico* «inventor das máquinas»; o *contabilista* da empresa; e ainda o *encarregado geral da fábrica*. Ou seja: os quadros da antiga empresa, os mais competentes. A direcção mantém-se há dois anos, contando com o apoio geral — muito especialmente a pessoa do presidente.

As grandes dificuldades iniciais situaram-se no campo da aquisição de matérias-primas e das relações com os fornecedores. Houve, por outro lado, que lutar por manter os clientes e conquistar outros. O pagamento a pronto foi a nova condição imposta pelos fornecedores, tendo mesmo alguns destes, em situação monopolística, exigido pagamento antecipado de 1-2 meses em relação à data de entrega dos materiais encomendados. Por seu turno, os pagamentos dos clientes demoravam muitas vezes até três meses após a entrega. Além disso, a secção de artes gráficas entrava na quase inactividade por falta de papel no mercado interno. O fabrico de embalagens e cartonagens, base do relançamento possível, era, por seu turno, afectado pelo estado da maioria do equipamento, francamente obsoleto (algumas das máquinas contam mais de um século!). Era, enfim, bastante cerrada a concorrência das outras empresas do sector — maiores, melhor equipadas, mais produtivas —, embora a produção nacional desse sector não satisfaça a procura interna. Perante a concorrência, a cooperativa U valeu-se dos seus curtos prazos de entrega, conseguidos em regime de *trabalho de choque* (chegou a trabalhar-se 14-16 horas por dia!). Foi também conseguido um aumento da capacidade produtiva pela *construção local de máquinas*. Improvisou-se, por exemplo, uma máquina de estampagem de folha plástica a partir de uma velhíssima máquina de imprimir papel-mortalha. (Esta espantosa máquina conta entre as suas «peças» vários aquecedores caseiros, um secador de cabelos, uma ventoinha de mesa, etc.). Em 1976, os técnicos da cooperativa U terminariam a construção de uma máquina de cartão canelado, cujos elementos constituintes provieram parcialmente do ferro-velho. O custo desta máquina ficou assim por cerca de 400 contos, enquanto as importadas de França (com características e rendimento muito semelhantes) custam entre 2000 e 5000 contos. A produtividade (de uma parte) deste equipamento «improvisado» será inferior à do equipamento que se pode comprar (no estrangeiro) por altos preços, mas, segundo asseguram os técnicos da cooperativa, a qualidade do produto é rigorosamente a mesma. Numa fase quase heróica da luta pela sobrevivência e consolidação da empresa, é também evidente a importância daqueles «improvisamentos».

Em 1976, ultrapassada já a fase mais dura, a cooperativa U duplicou a sua facturação mensal em relação à média da antiga empresa (o que também reflecte aumentos da matéria-prima e, consequentemente, dos preços). No primeiro trimestre de 1977, a fac-

turação média mensal eleva-se já ao triplo da antiga, prevendo a direcção que a facturação anual de 1977 atinja os 30 000 contos. Quanto aos levantamentos (salários), eles eram em 1976 ainda bastante baixos, sempre inferiores aos salários praticados em conformidade com os contratos colectivos. Não desceram, mas também não subiram em relação aos salários sob a administração patronal. Em 1976, os trabalhadores tiveram 1 mês de férias, assim como o subsídio de férias e metade do subsídio de Natal. Entretanto, no começo de 1977 procedeu-se a um aumento dos salários (30 % de aumento para os mais baixos e 20 % para os outros). O aumento da produção faz prever a admissão de 10 novos trabalhadores ainda em 1977, assim como a criação de um turno nocturno. O horário normal de trabalho é actualmente de 12 horas (1 hora para almoço). Dada a insuficiência das actuais instalações fabris, a direcção da cooperativa deseja a construção de novas, para o que necessitaria de um terreno, que vem pedindo ao Estado e à Câmara Municipal. A direcção afirma não necessitar de qualquer outro auxílio para esse fim. As perspectivas são favoráveis à viabilização da empresa, podendo a cooperativa U transformar-se em breve espaço de tempo numa das boas empresas do sector e francamente rendível.

Durante os dois anos de vida da cooperativa, as condições de trabalho melhoraram consideravelmente. Distribuíram-se, pela primeira vez, batas de trabalho, reconstruíram-se totalmente a cantina e as instalações sanitárias, higienizou-se e pintou-se todo o interior da fábrica, melhorou-se o ar, instalou-se um depósito de água fresca (no Verão, a temperatura no interior da fábrica ultrapassa os 40°), construiu-se e equipou-se uma cozinha (onde se preparam refeições gratuitas quando o trabalho se prolonga até à noite), etc. A direcção tem procurado, através da confraternização e festas, incrementar o espírito colectivo.

Na cooperativa U (onde metade dos trabalhadores são mulheres e o trabalho é predominantemente repetitivo e pouco qualificado) é visível a pequena exigência de participação na gestão, a par da grande confiança depositada nos dirigentes, como vimos, os mais qualificados e experientes. As assembleias gerais não são convocadas periodicamente, mas apenas quando tal é estritamente necessário, isto é, raramente. (Reuniu-se, por exemplo, a assembleia geral quando da decisão de expulsar um trabalhador por indisciplina e falta de assiduidade.) No início de 1977, o presidente da direcção realizou um inquérito (pessoal, secreto, escrito e obrigatório) entre todos os trabalhadores. A intenção era sondar as opiniões sobre a actuação da direcção, a situação da empresa, o eventual regresso dos patrões, etc. Nas respostas encontraram-se também algumas críticas e sugestões. O presidente confessou-se muito satisfeito com a generalidade das respostas.

A cooperativa U mantém bons contactos com algumas outras (nomeadamente a cooperativa F, uma das directamente contactadas neste estudo). Pagam uma quotização à Federação das Cooperativas de Produção, mas «ainda não lhe viram a utilidade». O apoio do Estado, que ainda não tiveram, é considerado muito necessário, inclusivamente no campo da formação de novos quadros.