José Barreto

*Análise Social*, vol. XII (45), 1976-1.º, 64-105

# Gestão económica e poder operário na Hungria

## 1. DO «CONTROLO OPERÁRIO» À «CONTRA-REVOLUÇÃO» (1944-56)

O Exército Vermelho da U. R. S. S. atingiu o território húngaro em Outubro de 1944. A libertação total do país das tropas invasoras alemãs e a derrota das forças húngaras suas aliadas só cinco meses mais tarde se verificaram (Abril de 1945). Nas zonas libertadas procurava-se reorganizar a produção e resolver os problemas de abastecimento, reconstruíam-se os meios de comunicação, etc. Desencadeou-se igualmente um movimento para salvaguarda das empresas cujos proprietários se tinham posto em fuga. Foi então que, com o estímulo e total apoio dos comandos militares soviéticos das regiões libertadas, se formaram os primeiros *comités de fábrica* (eleitos pelos trabalhadores, segundo reza a história), que, entre outras importantes funções, asseguravam o *reabastecimento do Exército Vermelho*, em progressão no resto do país, e exerciam o «*controlo operário da produção*». A palavra de ordem do controlo operário teria sido franca aceitação por parte da maioria dos trabalhadores, e provavelmente não só por nele verem uma solução para os seus problemas imediatos de subsistência: «Quando desenterramos as nossas máquinas das ruínas e, com as mãos geladas, as limpamos e reparamos, estamos convencidos de que um dia, num mundo novo, elas funcionarão em proveito de todo o povo» — palavras de um operário, presidente de comité de fábrica, num jornal da época.

Em caso de ausência dos patrões, o «controlo operário» assumia as funções de gestão da empresa. Naturalmente, os trabalhadores dos comités não se «apropriavam» dos meios de produção, não se consideravam seus proprietários, mas apenas «dirigentes». Por isso velavam, de resto, os representantes ou militantes dos partidos operários. Nas empresas cujos proprietários haviam ficado, os comités tinham igualmente um papel importante, desenvolvendo esforços para pôr rapidamente em andamento a produção, assegurando o abastecimento de materiais, evitando sabotagens e desvios de equipamento ou valores, criando novos contratos colectivos, etc. Os comités de fábrica multiplicaram-se pelo país fora, sempre em colaboração com o Exército Vermelho e sob a direcção do Partido Comunista Húngaro, que logo no início *se pôs à frente* do «movimento» (embora, por exemplo, o Partido Social-Democrata também apoiasse a formação de comités).

Nas últimas semanas de 1944 forma-se na província o primeiro governo provisório de coligação antifascista, agrupando representantes dos comunistas e de mais três partidos. Em Fevereiro de 1945, o governo provisório decreta a «legalização» do controlo dos comités de fábrica sobre a produção e a distribuição. O decreto estabelecia que as entidades patronais deviam informar regularmente os comités sobre a situação da empresa, negócios e necessidade de mão-de-obra. A competência dos comités de fábrica abrangia as questões respeitantes às condições e organização do trabalho (salários, disciplina, resolução de conflitos). Os comités tinham o direito de participar, a título consultivo, nas reuniões de direcção e assembleias de accionistas.

Após a libertação de todo o território procedeu-se à execução da primeira fase da reforma agrária, às primeiras confiscações e nacionalizações e à reestruturação do aparelho de estado — que passou a administrar uma parte das empresas e a controlar a actividade dos bancos. Restabelecida a actividade económica, a grande maioria das empresas privadas passaram a trabalhar predominantemente num regime de encomendas estatais. *Uma parte importante dessas encomendas destinavam-se a ser enviadas para a U. R. S. S.*, no âmbito das *reparações de guerra* (que a Hungria perdera, aliada à Alemanha) e de *recentes contratos comerciais interestatais*. Outra parte destinava-se, naturalmente, à satisfação das necessidades nacionais. Pelo mercado livre era escoada a pequena parte da produção que excedia as encomendas estatais. A intervenção do estado foi-se estendendo a todos os aspectos da vida económica, tendo-se consagrado sob a fórmula oficial de «capitalismo de estado», que os dirigentes comunistas e social-democratas de esquerda entendiam como *asfixiamento gradual do capital privado*. Para esse efeito, o estado utilizou uma conveniente política monetária, de preços, impostos e crédito.

Entretanto, já dois meses após a Libertação fora aprovado *novo decreto* regulamentando o «controlo operário». Os comités de fábrica passavam a funcionar em todas as empresas com mais de vinte indivíduos. Os comités passavam também a ter acesso aos livros de contas e documentos que lhes interessavam, salvo os respeitantes a «segredos de fabrico». No entanto, o *controlo rigoroso* era já considerado *desnecessário* nas empresas dotadas de uma *direcção nomeada pelo estado*. Ao mesmo tempo ficava esclarecido que os comités de fábrica *não podiam criar organismos próprios a nível regional e nacional*, sendo superiormente dirigidos pelo *governo*, pela *central sindical* e pelos *sindicatos*. Embora os comités não fossem organismos sindicais, *as suas eleições deviam ser organizadas pelos sindicatos e os mandatos dos membros eleitos deviam igualmente ser ratificados pelos sindicatos*. Isto equivalia à confirmação de um *estreito controlo partidário sobre o «controlo operário»*, uma vez que, desde o início, o Partido Comunista, para além da sua forte implantação nos lugares-chave do aparelho de estado, dispunha de elementos seus a todos os níveis de direcção dos sindicatos e de «uma influência excepcionalmente forte na cúpula» (central sindical). De resto, os próprios comités de fábrica constituíam o «meio de penetração do Partido Comunista nas fábricas», onde «passo a passo foi consolidando o seu papel de chefia». (O Partido tinha atingido a Libertação «bastante dizimado, apenas com escassos milhares de membros, após 25 anos de clandestinidade ou exílio».) Por outro lado, os comunistas consideraram sempre os comités de fábrica como «*órgãos da unidade*

*operária*», isto é, «*meios da unificação num só partido das forças revolucionárias, sob a bandeira do marxismo-leninismo*».

O papel dos comités de fábrica na realização da *política de asfixiamento do capital* foi decisivo. O estado, tendo posto cobro à inflação galopante de 1945-46 e tendo conseguido uma certa estabilização económica, impôs um forte travão à capitalização privada, que consistiu em fixar administrativamente os preços a um nível bastante baixo, em aumentar os impostos (sobretudo os «de consumo», que nessas condições atingiam os lucros capitalistas), em aumentar consideravelmente os salários e os encargos sociais das empresas e em restringir a outorga de créditos ao sector privado. Brevemente se tornaram deficitários ramos inteiros da indústria, que, endividados com o estado, ficaram na sua total dependência. Ora esta política *não teria sido possível sem um apertado controlo local nas empresas.* Como o afirma um historiador húngaro: «Nenhum aparelho de estado poderia ter conseguido o rigoroso cumprimento dessas medidas como o conseguiram os operários sob a direcção dos activistas do Partido [comité de fábrica]. Os operários seguiam atentamente a produção, controlavam o pagamento dos impostos, os preços e a comercialização, intervindo, ao mesmo tempo, directamente na política salarial.»

A política de asfixiamento da capitalização privada preparava o terreno para as *nacionalizações decisivas.* No final de 1946 trabalhavam já no sector estatal perto de metade dos trabalhadores da indústria fabril e mineira. Os bancos seriam nacionalizados em 1947, após uma derradeira escaramuça entre os partidos da coligação.

A gestão planificada da economia húngara começou com o plano trienal de 1947-49, cujos objectivos eram a reconstrução do país e atingir o nível de produção industrial e agrícola do último ano anterior à guerra (1938). Entretanto consolidou-se no poder o Partido Comunista, com o qual fusionaria, pressionado e profundamente dividido, o Partido Social-Democrata, partido operário de longas tradições. Os outros partidos desapareceriam rapidamente da cena política, até à sua completa extinção, por volta de 1950. O ano da fusão dos dois partidos operários (1948) é também o momento em que oficialmente se assinala o início da «revolução socialista». Procede-se então à nacionalização dos restantes sectores da economia e adiantam-se a reforma e a colectivização agrárias.

A «democracia popular» começou a dar os seus frutos: procedeu-se também à «reestruturação» das organizações operárias que ainda «mexiam», isto é, comités de fábrica e sindicatos. Os primeiros, como vimos, encontraram-se desde o seu início *presos nas malhas — embora em formação — de uma direcção* (partidária, sindical e estatal) *centralizada e única.* Os comités de fábrica representavam, no entanto, sobretudo pela sua (curta) experiência de relativa autonomia e pela sua forma organizativa relativamente democrática, uma ameaça latente aos órgãos centrais, que, *terminando uma primeira fase de consolidação do seu poder, se preparavam para uma remodelação radical, e a seu gosto, das estruturas de gestão económica.* Em 1947 afirmavam dirigentes comunistas: «Os comités de fábrica têm de compreender que nas empresas nacionalizadas já não é o controlo da produção e distribuição que importa... A tarefa dos comités deve essencialmente ser a *divulgação* dos planos de trabalho elaborados pela direcção e a *criação de um clima* entre os trabalhadores que *incentive* a produção.» O Partido Social-Democrata, que conservava alguma influência nos comités de fábrica, preconizava em 1947 o alargamento das prerrogativas dos órgãos

de controlo operário. *Já antes das nacionalizações decisivas exigira que os comités de fábrica das empresas nacionalizadas tivessem tantas atribuições como os das empresas privadas, ao que o Partido Comunista intransigentemente se recusou a dar o seu aval. Com efeito, para este partido, o «controlo operário» nunca foi mais do que um instrumento na luta contra os capitalistas.* Os comunistas «*não viam quaisquer perspectivas para os comités de fábrica na construção do socialismo*». Desta maneira, os comités em vão esperaram por um *terceiro decreto*, fixando os moldes da sua actuação nas circunstâncias de uma economia estatizada. O Partido Comunista (alegando que à frente das empresas nacionalizadas se colocariam «homens de confiança», «directores operários», etc., «cujo objectivo não é explorarem os trabalhadores ou enriquecerem») recusou-se terminantemente a reconhecer aos comités um papel futuro de controlo da produção e de participação na gestão. Quanto aos trabalhadores dos comités, esses «*compreendiam que as nacionalizações haviam criado uma situação nova, que o papel dos comités deveria adaptar-se a essas circunstâncias, mas já não compreendiam nem podiam compreender porque se lhes vedava a participação na gestão e controlo da produção nas empresas nacionalizadas, por que razão já se não precisava deles*». Em 1948, depois de tentativas mais ou menos rebeldes para conservarem as suas atribuições, muitos comités de fábrica se demitiram. Foi então que o Partido húngaro, seguindo o esquema bolchevique, decidiu a fusão dos comités de fábrica com os organismos sindicais de base, alegando que aqueles *haviam preenchido a sua missão* e se tinham tornado uma «*instituição historicamente ultrapassada*». Conforme mais tarde se viria a reconhecer, a fusão equivaleu à liquidação pura e simples dos comités de fábrica. Nem sequer os organismos operários de carácter cultural e desportivo foram poupados!

Quanto aos sindicatos, decidiu-se, paralelamente à eliminação dos comités de fábrica, a sua *brusca verticalização*. Criaram-se os sindicatos sectoriais, o que levou à conglomeração numa só secção sindical de todos os empregados de cada empresa, do director-geral ao porteiro, passando pelos quadros e operários. Assim, não foram apenas os *sindicatos profissionais* que desapareceram, como declaradamente se pretendia, mas também — e sobretudo — os *sindicatos de classe* (ou os sindicatos *tout court*). Os que ainda se opuseram a esta «demolição de um movimento de classe» foram logo rotulados de fraccionistas e sindicalistas e convenientemente neutralizados. Os sindicatos foram oficialmente colocados sob a «*direcção política e ideológica do Partido*». Nenhuma força política minimamente organizada se pôde opor a estas «reestruturações», contrariamente ao que acontecera, por exemplo, outrora na Rússia («Oposição Operária», etc.).

Com o 1.º plano quinquenal, que tem o seu início em 1950, começa o período oficialmente designado por «lançamento das bases económicas e materiais do socialismo». Por isto entendia-se uma *industrialização acelerada*, em relação não só ao ritmo de industrialização do pré-guerra, como também — segundo a célebre «lei» de Estaline — *em relação ao ritmo da produção de bens de consumo e da «acumulação não produtiva»*. Pretendia-se criar, em cinco anos, uma potente indústria pesada e triplicar o volume da produção industrial, fazendo da Hungria, país que carece de todas as matérias-primas necessárias à siderurgia, o «país do ferro e do aço». Tal projecto inseria-se numa política de *independência* da Hungria em relação aos seus *tradicionais mercados ocidentais*, que, nas circunstâncias da guerra fria e do embargo comercial, se haviam «desligado». Eviden-

temente, a Hungria passava assim a depender do abastecimento em matérias-primas (e equipamentos) provenientes sobretudo da U. R. S. S., a qual já havia exigido das «democracias populares» a rejeição do auxílio americano no quadro do Plano Marshall.

A política económica húngara de «independência» — que, ao longo das últimas décadas, apenas resultou na formação de novos laços de profunda dependência, sobretudo em relação à U. R. S. S. — exigiu uma considerável transformação da estrutura da produção. Tal transformação acarretou compreensivelmente enormes investimentos, e daí também o exagerado índice de acumulação imposto à economia nacional pelos primeiros planos quinquenais.

O irrealismo de certos aspectos da política de desenvolvimento económico podia também ser interpretado como uma transposição voluntarista para a realidade húngara dos esquemas de desenvolvimento da U. R. S. S. Um verdadeiro misticismo do ferro e do aço parecia então reinar nas hostes da burocracia húngara. Apesar dos gritantes condicionamentos naturais e económicos, na década de 1950 mais de metade dos investimentos globais do país estiveram directa ou indirectamente ligados à siderurgia. A produtividade do sector permaneceu sempre baixíssima, naturalmente [1]. Tinha este «mistério» uma outra explicação, de modo nenhum secundária: desde 1948-49 que a Hungria, sob a tutela da U. R. S. S., se preparava para a guerra que, nomeadamente com a vizinha Jugoslávia, esteve durante anos eminente [2]. Os objectivos militares absorveram, secretamente, ⅓ dos investimentos totais húngaros planeados para o quinquénio de 1950-54. A siderurgia e indústrias afins deveriam desempenhar um papel fundamental na realização daqueles objectivos, dada a capacidade então bastante limitada desses sectores na U. R. S. S. Em 1951, a direcção do partido húngaro afirmava, numa nota confidencial sobre a eficácia económica dos investimentos: «São sempre os pontos de vista políticos que determinam a natureza dos investimentos; os índices económicos só podem ter uma importância secundária.» Ficou bem claro que os «pontos de vista políticos» eram amiúde os pontos de vista do interesse soviético.

A direcção ultracentralizada é o *instrumento indispensável* desta política económica húngara de «independência» e acumulação acelerada. As empresas e instituições locais perdem toda e qualquer autonomia, funcionando no quadro de uma economia nacional concebida como «empresa única» (monopólio total). As relações mercantis e financeiras entre as entidades económicas passam assim para um plano meramente secundário. Nas «trocas» entre empresas, os preços superiormente estabelecidos reflectiam apenas os custos de produção ou eram-lhes inferiores (o que implicou a formação de um emaranhado sistema de subvenções orçamentais, do qual, até hoje, a Hungria se não conseguiu livrar completamente). Por seu lado, os preços ao consumidor (população) continham, no

---

[1] Os produtos siderúrgicos húngaros sempre foram — e continuam sendo — mais caros do que se fossem importados da Polónia, U. R. S. S. ou Checoslováquia, para já não falar de países ocidentais.

[2] Havia diferendos antigos e recentes entre os dois países vizinhos, mas Estaline muito contribuiu para o seu reavivamento, com a mal disfarçada intenção de se servir da Hungria para submeter a Jugoslávia de Tito.

seu conjunto, os custos de produção e as mais-valias [3]. Dado o modelo despótico e primitivo da gestão planificada, esta *ambiguidade* no papel dos preços e do mercado veio a causar enormes distúrbios.

O princípio básico da nova administração económica consistia em *tudo* planear, contabilizar e distribuir em indicadores naturais obrigatórios e, secundariamente, em indicadores de valor. Os aparelhos centrais de gestão (Conselho Económico no topo, Repartição do Plano, Ministérios, Directórios por ramo industrial) determinavam não só os objectivos exactos da actividade de cada unidade produtiva, mas também os meios a utilizar para a realização daqueles objectivos e o destino a dar ao produto. A função das empresas resumia-se ao cumprimento fiel da sua fatia de plano central. A gestão das unidades repousava no princípio da «*direcção individual*»: ao director, superiormente nomeado, competia transmitir e fazer executar as ordens detalhadas emanadas dos aparelhos centrais, não dispondo de qualquer autonomia significativa. A única margem de manobra — legal — das empresas residia na eventual possibilidade de produzir *mais* do que o prescrito pelos planos anuais. No entanto, ora a produção e a distribuição desses «excedentes» obedeciam também a *rigorosas instruções superiores* (o que só teoricamente garantia uma ligação às necessidades efectivas e, sobretudo, não mobilizava convenientemente os trabalhadores e a direcção das empresas para um esforço suplementar), ora se decidiam improvisadamente ao nível de empresa as *características* dos «excedentes», cabendo depois aos órgãos centrais dar-lhes destino; neste caso, dirigentes e trabalhadores escolhiam sistematicamente os produtos e as soluções mais «fáceis» (outro critério não havia, visto que o *mercado* não «funcionava» ou não se conhecia), o que muitas vezes conduziu à acumulação de «*excedentes*» *inúteis e invendáveis.*

O facto de a produtividade das empresas ficar preestabelecida pelos múltiplos indicadores do plano central também não impulsionava a busca local de novos recursos e processos, a utilização racional dos materiais, equipamento e mão-de-obra.

Ao dirigismo voluntarista e autoritário dos órgãos centrais acrescia o carácter rudimentar dos meios de planificação e informação e a consequente incapacidade das empresas em responderem às necessidades efectivas dos consumidores. Isto levou a sérios desequilíbrios estruturais, à necessidade de corrigir constantemente os indicadores do plano em plena fase da sua execução [4], a paralisações do trabalho resultantes do deficiente abastecimento em materiais de produção, à formação de enormes *stocks* de produtos inescoáveis, ao florescimento do mercado negro, ao aumento vertiginoso dos preços, à penúria de numerosos artigos de consumo e a uma nítida baixa do nível de vida.

O esquema ultracentralizado e autoritário da gestão económica do país, não só servia os objectivos de uma *política impopular*, como «compensava» de certo modo a incompetência de grande parte dos novos (mas *fiéis*) directores e quadros superiores, «dirigentes operários», das empresas. Esse esquema exigia, porém, uma rede gigantesca, monstruosa, de *infor-*

---

[3] Vigorava, portanto, praticamente, um imposto de 100 % sobre os «benefícios», parte dos quais eram seguidamente «redistribuídos» às empresas, segundo os subjectivos critérios dos planificadores centrais.

[4] De 1949 a 1953, o plano quinquenal sofreu alterações *225 vezes.* O plano anual de 1956, até Setembro desse ano, sofreu *vários milhares* de modificações.

*mação dos centros e de controlo,* o que resultou na hipertrofia do aparelho burocrático. (No momento da entrada da Hungria na guerra era de 9:1 a proporção entre operários e empregados da administração na indústria. Em 1953, sexto ano após o início da revolução, aquele quociente era já de 4:1, menos de metade!) Os decretos, despachos, circulares, instruções, ordens telefónicas, etc., que diariamente choviam sobre as empresas, provenientes das repartições centrais, constituíam para os dirigentes das unidades produtivas um amontoado indigerível de directivas (algumas até contraditórias), indicadores, correcções múltiplas, ordens e contra-ordens. Assim, os dirigentes locais não tinham outra alternativa senão estabelecer uma hierarquia ou selecção dos objectivos. As preferências iam sistematicamente para os indicadores eminentemente quantitativos da produção, pelos quais a Repartição do Plano tinha uma predilecção doentia. O resultado era o desprezo pelo lado qualitativo e o esbanjamento dos factores de produção. Quanto à necessidade, por parte dos órgãos centrais, de *informação sobre todos os aspectos da vida das empresas,* basta referir que a Repartição do Plano decidiu, em 1951, exigir das empresas de produção e distribuição *relatórios diários e semanais* sobre o andamento das operações e a realização dos indicadores do plano! Por um lado, a recolha desse oceano de dados revelava-se indispensável à informação dos centros de decisão e ao exercício de um controlo eficaz. Por outro lado, isso punha, na prática, problemas «técnicos» insolúveis, atendendo designadamente ao nível artesanal de tratamento da informação, à necessidade de acção imediata em determinadas circunstâncias, ao facto de certas informações virem forçosamente incompletas e até viciadas desde a origem, etc. (Na verdade, o carácter exclusivamente «técnico» desses problemas não passava duma aparência.) Esta situação contraditória reflecte bem a *desorganização geral* provocada pelo «silenciamento» dos mecanismos reguladores de mercado e pelo atrofiamento total do papel da rendibilidade na orientação da actividade empresarial, a cujas causas políticas já nos referimos, assim como pela *inexistência de qualquer outro mecanismo de superior (ou idêntica) eficácia que pudesse ter desempenhado as funções vitais de regulamento económico.*

A desorganização caracterizava-se também pelo florescimento de um clima de irresponsabilidade e indiferença nos locais de trabalho, sobretudo no seio da grande maioria dos trabalhadores. A direcção das empresas, não dispondo de nenhum poder significativo de formulação e opção de variantes em praticamente nenhum dos campos decisivos da gestão, *não podia compreensivelmente — mesmo que o julgasse necessário — partilhar esse poder inexistente com os trabalhadores.* Os sindicatos, reduzidos a simples correias de transmissão do Partido e instrumentos da administração estatal, trabalhavam na «educação» e «persuasão» dos trabalhadores, organizando a «competição socialista no trabalho» e o movimento stakhanovista, velando a cada instante pelo cumprimento dos indicadores no plano-fetiche. Nas empresas, as secções sindicais e do Partido enfrentavam também as vivas reacções dos trabalhadores perante, por exemplo, os constantes reajustamentos das normas de produção (intensificação do ritmo de trabalho), decididos sistematicamente nas costas daqueles que os deviam suportar. O movimento stakhanovista, para além de servir de «remendo» ao desenvolvimento tecnológico, tinha justamente o condão de pôr com grande alarde em evidência o excepcional rendimento de trabalho de

certos operários fanatizados e manobrados («heróis do trabalho»), o que dava alguma «cobertura» moral e psicológica ao reajustamento das normas referentes à totalidade dos trabalhadores. A «competição socialista» também servia a *intensificação do ritmo de trabalho*, nomeadamente impondo a realização a mais curto termo de certos objectivos de produção artificialmente ligados a acontecimentos, datas, etc., de carácter político (como congressos, aniversários comemorativos, acções de solidariedade). Com isto pretendia-se conferir à obrigação de trabalhar um cariz mais directamente «político» e «patriótico», consequentemente, um rigor suplementar. Mais do que a adesão voluntária dos trabalhadores à «pureza» desses objectivos, jogava-se com a sua atemorização: naquelas circunstâncias, recusar os esforços demandados equivaleria a um acto de dissidência política! A «competição socialista» e o movimento stakhanovista constituíam, assim, como que as «muletas» da organização tayloriana do trabalho, uma vez que a gestão económica e financeira gerava a indiferença e impossibilitava uma *proporcionalidade, temperada que fosse, entre a produtividade individual ou de grupo e a remuneração.* O chamado *igualitarismo*, característico dessa época, consistia principalmente em não retribuir de maneira convenientemente diferenciada as *performances* dos trabalhadores, pois havia uma considerável diferenciação salarial e extra-salarial (esta através dos chamados *«rendimentos invisíveis»*) inerente à *posição ocupada nas hierarquias económica e política!* Se o nivelamento «igualitarista» dos salários da maioria provinha fundamentalmente da predominância de uma diferenciação dos rendimentos articulada às escalas hierárquicas e do facto de a gestão económica nacional contrariar, de vários pontos de vista, uma eficaz proporcionalidade entre produtividade do trabalho e remuneração, *a sua utilização consciente visava também desmotivar os trabalhadores das mudanças de local de trabalho, impedir a «flutuação» da mão-de-obra.* A «vontade consciente» e os critérios pseudocientíficos do plano tinham de bater os «mecanismos espontâneos» em todas as frentes! Por outro lado, a irresponsabilidade e a «preguiça» (fomentadas por tal «igualitarismo») eram consideradas fenómenos extremamente «negativos» e «anti-socialistas». Os dirigentes económicos viam-se naturalmente incapazes de combater as suas causas; muitos refugiavam-se em prelecções sobre a necessidade de «educação política das massas». A *repressão*, dentro como fora dos locais de trabalho, surgia naturalmente como único remédio contra... os *sintomas* do grande mal-estar social. *«É preciso criar nas fábricas um ambiente que torne a vida impossível aos esbanjadores e desleixados»* (decisão da comissão política do Partido em Maio de 1951). *O processo disciplinar tornou-se um dos instrumentos mais correntes da gestão das empresas.* As ausências e os atrasos na chegada ao trabalho eram reprimidos de maneira extremamente severa. Os «crimes contra o cumprimento dos planos económicos», conceito vastíssimo, *eram punidos pelos tribunais com penas até cinco anos de prisão.*

Privados, em nome da *suposta inexistência de antagonismos sociais*, da arma da greve e duma organização sindical reivindicativa ou simplesmente negociadora, afastados dos centros de deliberação e decisão, os trabalhadores viam-se intimados a adoptar um comportamento de total obediência, real... ou aparente. Ficavam assim, inclusivamente, à mercê dos dirigentes locais que aberta ou veladamente recorriam a manobras discriminatórias e arbitrárias para, através da atemorização e divisão da colectividade, imporem a sua autoridade.

A situação dos trabalhadores era tanto mais constrangente quanto se lhes dificultava — e se punia mesmo, na maioria dos casos — a *mudança de local de trabalho*. O «pleno emprego», gradualmente atingido e sustentado pelo crescimento económico extensivo, teria colocado a maior parte dos trabalhadores numa *forte posição de negociação perante a direcção económica*, se se lhes permitisse o *livre movimento entre os lugares de trabalho nacionais* [5]. A política de crescimento extensivo (e desequilibrado) da indústria não só permitiu absorver a massa dos desempregados — antigos e recentes (camponeses) —, como acabou por causar uma grave penúria da mão-de-obra que rapidamente se estendeu a todos os sectores da economia. *Nestas condições, a planificação ultradetalhada e autoritária teve de ser assegurada por um disciplinamento quase militar dos trabalhadores*, que, sob proibições, ameaças e pressões de vária ordem, eram obrigados a trabalhar em determinados locais, com praticamente muito poucas possibilidades de se despedirem e serem admitidos legalmente noutra empresa. Em contrapartida — magra consolação —, os trabalhadores, em princípio, também não podiam ser despedidos pela direcção da empresa a que estavam vinculados, mas apenas por superiores entidades estatais (e com o aval do sindicato). O mercado da força de trabalho reduziu-se à sua expressão mais simples e, ao mesmo tempo, mais coerciva. Em nome da «racionalidade» do plano (ou seja, a *vontade* de um número muito restrito de dirigentes confessadamente movidos pelas suas «prioridades políticas», independentemente de essa vontade exprimir ou não um «interesse de classe»), privavam-se os trabalhadores até da escassa liberdade — «burguesa», é verdade! — de se submeterem *apenas* à coerção económica.

Entretanto, nos campos, a colectivização forçada [6] (e por vezes extremamente violenta) das terras recentemente distribuídas, o facto de se terem começado a enviar, para as cooperativas que se formavam, presidentes nomeados pelo Partido, assim como a circunstância de se obrigarem os camponeses a entregar ao estado os «excedentes» — estabelecidos de modo arbitrário — da sua pequena produção, geraram um clima de descontentamento que levou inclusivamente a uma migração importante em direcção aos centros industriais. Fenómeno favorável, de resto, à industrialização acelerada, este fluxo súbito e massivo de mão-de-obra rural para a indústria (várias centenas de milhares de camponeses passaram para as fábricas em 4-5 anos) não foi simultâneo duma mecanização, nem sequer minimamente compensatória, do trabalho nos campos. Constituiu apenas um dos efeitos imediatos da chamada «reestruturação socialista da agricultura» e da política de industrialização brusca. Assim, a falta de mão-de-obra fez-se imediatamente sentir na agricultura.

É costume distinguir a *teoria leniniana* da colectivização das *práticas estalinistas*, que, aparentemente, teriam sido a sua negação, tanto na U. R. S. S. como na Hungria e outras democracias populares. Lenine proclamava, com efeito, que a colectivização das terras deveria ser *gradual* (e não brusca), baseada na *adesão voluntária* dos camponeses (e não na sua violentação), *apoiada materialmente* pelo estado através do fornecimento

[5] A emigração — para o Ocidente — sempre foi na Hungria rigorosamente impedida, contrariamente ao caso da Jugoslávia.

[6] Em 1953, quando se fizeram sentir os primeiros ventos de «destalinização», a colectivização das terras sofreu uma quebra considerável: dissolveram-se muitas centenas de cooperativas e baixou de 25 % para 16 % a proporção de terra arável sob exploração cooperativa.

de equipamentos e pessoal técnico (e não executada no desprezo pelas premissas tecnológicas, económicas, etc., da produção colectiva). Não é, porém, incompreensível que as directivas leninistas da colectivização por vocação se destinassem a ser negadas numa prática como a estalinista. Normalmente é o que acontece às directivas mais «moralizantes» do que susceptíveis de serem realmente cumpridas.

Na Hungria (como na U. R. S. S.), país então eminentemente agrícola, a chamada «acumulação primitiva do socialismo» repousou, antes do mais, na violentação da classe camponesa, que foi pressionada de diversas maneiras (por exemplo, imposição de preços de venda irrealmente baixos) e muitas vezes despojada dos seus meios de existência, para depois ser lançada no mercado («planificado») do trabalho industrial. É, nos seus efeitos, idêntico a este o mecanismo «secreto» da «acumulação capitalista primitiva», descrito por Marx no seu célebre capítulo de *O Capital*...

O privilegiamento irrealista da produção dos meios de produção industrial significou o sacrifício de sectores vitais como a agricultura e a construção de alojamentos (e infra-estruturas, duma maneira geral). A crise da produção agrícola [7] — resultante da colectivização violenta, do imposto em géneros e da carência de investimentos e de técnicos — agravou os problemas de abastecimento da população industrial, ao que se juntavam as graves insuficiências da infra-estrutura urbana. O descontentamento alastrou assim rapidamente a todas as camadas da população.

Após a morte de Estaline, as tímidas e inconsequentes tentativas para se corrigirem os graves erros da política económica húngara não só não produziram o resultado ansiado, como contribuíram para o agravamento das questões de gestão económica. Referir-me-ei aqui a três medidas concretas tomadas com as mais nobres intenções na manhã da «destalinização». A partir de 1953, os órgãos centrais, sem se decidirem por uma *profunda reforma do sistema de gestão*, resolveram afrouxar o sistema de sanções, as quais constituíam, como vimos, um dos principais instrumentos de «estimulação» por parte da administração económica. Os odiados processos disciplinares e penais, por exemplo, rapidamente se rarificaram. Ora o mecanismo administrativo, que aquele sistema de sanções «lubrificava», acabou assim fatalmente por «emperrar», tornando-se cada vez mais difícil fazer executar as directivas do plano...

Resultou ineficaz, também, a medida tomada em 1954 com o fim de fazer diminuir os efectivos de pessoal administrativo, no âmbito da luta contra os «excessos burocráticos». Tal medida fez estacar provisoriamente o crescimento insalubre dos efectivos da Administração, mas a *imobilidade do sistema de gestão reproduziu rápida e necessariamente o processo.*

Uma outra medida de 1954 visava racionalizar o sistema de «estimulação material». Até aí, a atribuição de prémios às empresas tinha como único critério o cumprimento de determinados indicadores quantitativos (naturais) dos planos, o que já se referiu como conducente ao esbanjamento dos factores de produção. A nova medida introduzia um factor suplementar: o cumprimento do *plano dos custos de produção.* Esta «genial» inovação ignorava o facto de *num sistema autoritário de gestão e planificação ser impossível estimular materialmente o funcionamento de* TODOS *os factores de uma produção economicamente eficaz.* Com efeito, como, para as

[7] A produção agrícola em 1955 já era inferior à de 1938!

empresas, a maneira mais *acessível e fácil* de cumprir o plano dos custos de produção não era nem o desenvolvimento tecnológico, nem a poupança racional, mas sim a deterioração da qualidade e do valor de utilização dos produtos (através, por exemplo, do uso de materiais de inferior qualidade, da supressão de operações de fabrico necessárias, etc.), o resultado foi a formação de ainda maiores *stocks* de produtos inescoáveis. (Só no ano de 1955 aumentaram 40 % os *stocks* de produtos de procura nula.) As consequências desta produção inútil continuavam a ser suportadas pelo *orçamento de estado*, e não pelas *empresas!*

A primeira vaga de «destalinização» teve, desta maneira, o condão de agudizar extremamente as contradições do «velho» sistema de gestão, sem contudo ousar recorrer aos meios de as ultrapassar.

De natureza bastante complexa, mas facilmente encaixáveis no cenário atrás descrito, os célebres acontecimentos do Outono de 1956 devem ser interpretados fundamentalmente como a *rejeição* — que a força das circunstâncias tornou particularmente explosiva — de um esquema político, económico e social alta e crescentemente contraditório, que apenas a repressão desenfreada (e o estacionamento de uma gigantesca força militar soviética no território nacional desde 1944) havia conseguido conservar.

A partir dos acontecimentos violentos do dia 23 de Outubro de 1956, diversas tendências políticas se exprimiram, procurando colocar-se à frente do movimento de massa surgido. Reapareceram vários partidos extintos, nomeadamente o Partido Social-Democrata (anexado ao Partido Comunista em 1948) [8]. Foi nas grandes fábricas da capital que surgiram os primeiros *conselhos operários* eleitos pelos trabalhadores. As anteriores direcções das empresas foram assim substituídas pelos conselhos, os quais chegaram por vezes a reclamar a propriedade das fábricas para os seus trabalhadores. Estes nunca tiveram, contudo, a intenção de restituir as empresas aos seus antigos proprietários capitalistas. A ideia dos conselhos teria mesmo sido inicialmente formulada pelo comité central do Partido Comunista (ou por ele recuperada) e transmitida às bases através da central sindical, numa transparente tentativa de assegurar o controlo da situação, impondo, por exemplo, candidatos da sua confiança. Este seu objectivo foi prontamente contrariado pelos operários, que se mostravam decididos a não mais se deixarem manobrar pelas organizações e indivíduos por de mais seus conhecidos. Os conselhos operários formaram-se espontaneamente por toda a parte, inclusivamente nos chamados «redutos operários» do anterior regime (onde a adesão dos trabalhadores foi particularmente massiva), alargando-se o movimento também à província. *A necessidade de coordenação regional e nacional dos conselhos brevemente se fez sentir, tendo chegado a surgir alguns conselhos urbanos e tentando criar-se um conselho central nacional.* Por outro lado, *foi geral a exigência da formação de sindicatos independentes de qualquer direcção partidária e democraticamente eleitos.*

Quando os tanques soviéticos puseram um ponto final às veleidades «contra-revolucionárias» dos trabalhadores húngaros, um novo governo — que inicialmente careceu fortemente de credibilidade — ainda pretendeu «dialogar» e recuperar certos *aspectos formais* da reivindicações políticas, tal como aconteceu na Polónia nesse mesmo ano. As posições haviam-se

[8] Grupos armados de extrema direita também se fariam notar, o que veio a servir de pretexto à U. R. S. S. para intervir, mascarando mal a sua intenção de controlo político, económico e militar sobre o país.

porém extremado perante a brutalidade da intervenção soviética. Tendo-se malogrado a tentativa de construção de algo radicalmente diferente (mas então forçosamente muito impreciso), dos acontecimentos de 1956 foi o momento de *rejeição* de um sistema que passou para a história e também para a consciência dos novos (velhos) dirigentes. *A esporádica aventura dos conselhos operários, por uma vez verdadeiramente espontânea, consequente, «emancipadora», massivamente praticada e apoiada, viria a ser — «por ironia» e por cinismo — amalgamada ideologicamente naquilo a que se deu o nome de «contra-revolução»...*

## 2. O ACTUAL SISTEMA DE GESTÃO ECONÓMICA E OS SEUS ANTECEDENTES

No princípio de 1968 entrou em vigor na Hungria o «novo mecanismo de gestão económica». A reforma de 1968 pretendia abrir caminho a uma nova fase de desenvolvimento económico e social, ultrapassando definitivamente o modelo de gestão estalinista (clássico), resumidamente descrito no capítulo precedente. Vejamos, antes de mais, os antecedentes desta reforma.

Já após a revolta de Outubro-Novembro de 1956 se reconhecera a necessidade de uma *profunda transformação do sistema de gestão e planificação da economia,* dada a dissonância patente entre, por um lado, as directivas autoritárias do plano e, por outro, a *totalidade* dos critérios (universais) de eficácia económica e as necessidades efectivas da população. Urgia também pôr cobro ao clima de irresponsabilidade e desinteresse que dominava no seio das empresas. Julgou-se pois necessário realizar um franco debate entre «especialistas» (dirigentes económicos e políticos, economistas, sociólogos, etc.), para que do confronto dessas opiniões «abalizadas» nascesse uma ideia precisa da reforma a efectuar. Finalmente — e a pressão soviética terá sido decisiva — *foi abandonada a ideia inicial de uma reforma global e profunda,* tendo-se decidido a adopção progressiva de medidas parciais, no seguimento das já ensaiadas entre a morte de Estaline e a revolta de 1956, mas menos tímidas do que essas. A partir de 1957, uma série de medidas foram tomadas, tendentes a incorporar progressivamente no sistema de gestão planificada os «estímulos mercantis» e a fomentar o «interesse material» dos trabalhadores e dirigentes empresariais.

É necessário abrir aqui um parêntese para sublinhar que a economia húngara é uma economia tradicionalmente «aberta» (importância vital, e crescente, do comércio externo e cooperação internacional, em virtude dos múltiplos condicionamentos naturais e económicos). Durante a década de 1950 tornou-se particularmente evidente a necessidade de a Hungria usufruir o mais largamente possível das vantagens da divisão internacional do trabalho. Ora a descentralização do planeamento e o desbloqueamento — mesmo controlado — da iniciativa empresarial e dos mecanismos de mercado (tanto no interior como nas *relações com o exterior*) ter-se-iam repercutido necessariamente, a curto ou a médio prazo, numa *reestruturação considerável das relações económicas com o estrangeiro.* Facto que a U. R. S. S., por motivos facilmente adivinháveis, de modo nenhum teria visto com bons olhos (os países do bloco soviético, U. R. S. S. à frente, representavam então cerca de três quartos das importações e exportações húngaras). *A lentidão, a incoerência e o carácter parcial das reformas económicas não devem, pois, ser interpretados como ditados por qualquer*

*«ideologia revolucionária» ou como expressão do apego a quaisquer dogmas ou «ortodoxias».*

Aparentemente, o maior escolho no caminho da reforma coerente terá sido, no final da década de 1950, a intransigência em conservar nas suas linhas básicas o sistema de preços «administrativos» (ditos fictícios), produto do primeiro período de «gestão planificada». Alegava-se, efectivamente, que a liberalização do sistema de preços — *liberalização* é um termo com conotações fatalmente depreciativas nos países do Leste — criaria uma situação caótica, abriria os portões ao vírus inflacionista ocidental, entravaria a planificação socialista e a *cooperação entre as «economias planificadas»* (países do bloco soviético) e teria, finalmente, «nefastas consequências para o nível de vida dos trabalhadores». Simplesmente, por detrás desta argumentação, por detrás do referido sistema de preços e da intransigência em o conservar, escondiam-se os velhos «pontos de vista políticos» a que já se fez referência.

Nas trocas entre os países do Comecon começou por utilizar-se, no princípio da década de 1950, os preços então vigentes no mercado mundial. À medida, porém, que estes se foram modificando, os preços internos do Comecon mantiveram-se constantes, até se tornarem assim completamente independentes ou «fictícios» — no dizer de economistas do Leste. Este factor contribuiu bastante para um *isolamento* das economias das democracias populares (face ao Ocidente) e uma consequente «interiorização» nas trincheiras do Comecon, *muito ao gosto e no interesse da U. R. S. S.* Quanto ao perigo da inflação e degradação do nível de vida dos trabalhadores, a maneira como a questão era e é abordada nos países do Leste peca por tendenciosismo e demagogia. Se os países do Leste desconhecem algumas formas agudas de «inflação clássica», isso não quer dizer que não conheçam variadas formas de «inflação velada», não menos atentatórias do nível de vida da população. Como vários economistas do Leste o demonstraram já, as tendências inflacionistas necessariamente se manifestam quando, justamente num sistema de preços fixados administrativamente, a *procura não é satisfeita.* São, quando muito, as formas de manifestação do processo inflacionário que diferem. O economista húngaro J. Bognár, por exemplo, depois de enumerar os principais tipos de inflação velada existente no seu país, conclui que «as tendências inflacionárias camufladas têm sobre a vida económica em geral um efeito absolutamente negativo».

As medidas parciais tomadas a partir de 1957 viriam, como no passado, a surtir frequentemente efeitos inesperados e indesejáveis, por vezes contrários aos previstos. Não resultaram numa melhoria geral do mecanismo económico, embora tivessem tido alguma influência benéfica em sectores mais ou menos periféricos. «O mal não estava numa ou noutra peça do sistema de gestão, mas sim no seu inteiro modo de funcionamento.»

Entre outras medidas parciais tomadas podem-se salientar: a criação de uma forma embrionária de repartição de benefícios pelos trabalhadores das empresas, a extinção da recolha dos «excedentes» da pequena produção camponesa, a diminuição do número de indicadores obrigatórios do plano central [9] e a introdução de indicadores qualitativos, primeiro esboço da

[9] Esta medida, por exemplo, por não ter sido simultânea de um coerente desbloqueamento dos mecanismos de mercado, apenas provocou reacções de defesa por parte das empresas, dado que os indicadores obrigatórios naquelas circunstâncias lhes davam mais segurança e garantias. *Por exigência das próprias empresas,* seriam reintroduzidos os indicadores obrigatórios que haviam sido levantados.

descentralização regional da acumulação e investimentos «não produtivos», ligeiras correcções dos sistemas de preços e salários «administrativos», etc. Evidentemente, o «imposto» de 100 % sobre os benefícios das empresas cedia o lugar a um outro sistema: às empresas retiravam-se *os benefícios que totalizassem uma «rendibilidade-base» superiormente estabelecida e os «benefícios excedentes» eram partilhados entre a empresa e o orçamento de estado.*

Evolução positiva foi a moderação dos ritmos de crescimento económico e de acumulação (particularmente nas indústrias de base), ritmos que no passado constituíram, *por si só*, um factor de desorganização e desequilíbrio estrutural. O nível de vida da população, em detrimento do qual se planeara anteriormente «construir o socialismo», também melhorou sensivelmente a partir dos últimos anos da década de 1950.

Paralelamente às reformas parciais do mecanismo económico, é levada a cabo — a exemplo do que sucedeu noutros países do Leste — uma forte integração das unidades produtivas em *empresas gigantes* de situação monopolística ou oligopolística, denominadas *trusts*. Por volta de 1965, em 12 sectores da indústria existia já um só *trust* por sector. Actualmente, cerca de ¾ dos trabalhadores industriais húngaros são empregados por empresas com mais de 1000 trabalhadores. Tal concentração monopolística, incomparavelmente maior do que em qualquer país capitalista desenvolvido, nunca significou maior produtividade ou eficácia, obedecendo apenas às exigências de um sistema de gestão ultracentralizado. Em virtude também duma política proteccionista de importações, as «empresas-mamute» encontram-se frequentemente sós no mercado interno, ditando ao *consumidor* as suas condições: preços, qualidade, variedade, etc., e aos *trabalhadores* as suas condições de trabalho.

Em relação ao período de estalinismo clássico da década de 1950, na primeira metade da década de 1960, a situação dos trabalhadores melhorou quase exclusivamente no respeitante a certos factores do nível de vida. Em muitos dos seus aspectos essenciais, a situação social dos trabalhadores não evoluiria. Por exemplo, os obstáculos «administrativos» à migração operária não desapareceram, embora o terror tivesse deixado de constituir um instrumento corrente dos dirigentes. A diferenciação dos rendimentos individuais continuava a reflectir principalmente o lugar ocupado em determinadas hierarquias, tendo-se conservado também os canais de distribuição «invisível» — regalias de vária ordem, muitas vezes de difícil quantificação, atribuídas (de forma incontrolável pela população) a certas camadas privilegiadas. Reproduziam-se assim muitos dos chamados comportamentos «negativos» dos trabalhadores, que detalharemos mais adiante. Os sindicatos, para além de terem a seu cargo múltiplas tarefas confessadamente «estatais» e pouco características dum «movimento de defesa dos interesses dos trabalhadores», continuavam a pautar a sua actuação pelos objectivos propagandísticos ditados pelo partido-estado, usando para com os trabalhadores, no melhor dos casos, métodos paternalistas. Até certo ponto inovação foi a criação duma nova «forma democrática» nas empresas, denominada *assembleia de produção*, com o fim de promover o exercício da «democracia directa» e servir a participação dos trabalhadores na gestão da produção. Um decreto de 1961 estipulava que as assembleias de produção deveriam ter lugar trimestralmente por pequenas unidades (oficinas, pequenas empresas), no intuito de se «discutirem, principalmente, as *tarefas* de cada unidade produtiva e as *melhores maneiras de as cumprir*».

As atribuições da assembleia eram definidas como consultivas. Numa única questão tinha a assembleia *poder de decisão:* atribuição dos *títulos honoríficos* «Excelente Trabalhador» e «Brigada Socialista» aos trabalhadores e grupos que se distinguiam pelo seu trabalho. Também esta «novidade» não suscitou da parte dos trabalhadores qualquer interesse relevante, sendo na verdade totalmente abusiva a designação de «forma de democracia directa» dada à assembleia de produção.

Na primeira metade da década de 1960, o ritmo de crescimento económico viria a sofrer uma quebra sensível. O modelo de «crescimento extensivo» esgotava já as suas fontes, reservas de mão-de-obra sobretudo, e tornou-se evidente que, num futuro próximo, o aumento da produção teria de provir inteiramente do aumento da produtividade, através da racionalização da gestão e da organização do trabalho, do fabrico moderno em grandes séries, da maior cooperação económica com o exterior (sobretudo os países que dispusessem das mais avançadas técnicas) e da utilização máxima das capacidades humanas. Estava-se, pois, no limiar duma fase de «crescimento intensivo». Ora os magros resultados das reformas parciais posteriores a 1956 haviam demonstrado de maneira iniludível que o crescimento intensivo e equilibrado não era possível sem uma remodelação radical do sistema de gestão: a velha situação arrastara-se durante duas décadas, reproduzindo fatalmente os mesmos vícios.

Entretanto nascia na U. R. S. S., ela própria empenhada na transformação das estruturas de gestão, um projecto da reforma que viria a ser iniciada em 1965. Nos outros países do bloco, idênticos projectos de reforma passariam para a ordem do dia. A U. R. S. S. teria mesmo contribuído para que em alguns desses países se iniciassem reformas mais ousadas, com o intuito de as *testar* (na Hungria, dirigentes políticos chegaram a falar do seu país como «*laboratório* de um novo tipo de gestão socialista da economia»). Na Checoslováquia nasceria o projecto mais radical, da inspiração de Ota Sik e seu grupo. Depois de três anos de trabalhos preparativos, a reforma húngara, a segunda mais radical, entrou finalmente em vigor no dia 1 de Janeiro de 1968. Meses depois, os acontecimentos da Checoslováquia viriam a constituir um sério aviso para os dirigentes húngaros responsáveis pela reforma. Através da tentativa fracassada no país vizinho, os reformadores húngaros entreveriam claramente os limites impostos pela U. R. S. S. e a particular rigidez desses limites no respeitante às *relações económicas com o Ocidente.*

Como na U. R. S. S., os reformadores húngaros fabricaram toda uma ideologia de autojustificação da reforma. Nos seus fragmentos, essa ideologia continha, mais ou menos explicitamente, postulados sobre o Homem enquanto ser «natural», «psíquico», «social», «económico» e «político». Esta filosofia era por vezes bastante ecléctica, o que se deve certamente ao peso dos compromissos políticos que a reforma subentendia. Nunca nenhum reformador ousou, de resto, abordar frontalmente o tema do *mecanismo político e sua reforma,* tendo-se todos, com efeito, limitado a definir a reforma do *mecanismo económico.* Como não podia deixar de ser, também nos textos ideológicos da reforma abundavam as referências aos bíblicos ensinamentos de Lenine e até de Marx (os textos bíblicos são citados também pelos opositores — inicialmente discretos — da reforma). Deu-se larga divulgação às posições de Lenine, referentes à NEP, em 1922-23. Entre outros enunciados desenterrados para o efeito, ocupava um lugar de destaque a fórmula segundo a qual na construção duma socie-

dade socialista não se pode contar apenas com as «brigadas de choque de trabalhadores», com o «entusiasmo inicial das massas», com o altruísmo, abnegação e espírito revolucionário dos trabalhadores. Seria pois indispensável apelar também para o esforço individual, para as «ambições materiais», para o «natural espírito de competitividade» dos trabalhadores (um ideólogo sindical recorreu mesmo a Marx para fundamentar os suas teses sobre o carácter «natural» da competição entre os operários). A justa retribuição do esforço individual, o princípio «a cada um segundo o seu trabalho», não era, afinal, uma das «leis fundamentais do socialismo científico»? O igualitarismo não estaria reservado só para *depois*, para o «comunismo», ou «segunda fase do socialismo»? Segundo os reformadores, apelar para as ambições «materiais» dos trabalhadores não era obrigatoriamente apelar para a sua cupidez, mesquinhez e egoísmo. O «lado natural» do homem empurra-o para a competição com o seu semelhante, sendo a questão apenas garantir uma «saudável realização» desses impulsos naturais. Os «estímulos materiais» teriam mesmo o condão de interessar os trabalhadores pela produção e pela actividade global da empresa. Argumentavam os reformadores, com carradas de razão sem dúvida, que é perfeitamente inútil tentar convencer os trabalhadores de que são eles os donos de tudo, se na realidade eles o não sentirem de modo palpável no dia-a-dia, se não tomarem eles próprios consciência disso. Logo, segundo os ideólogos da reforma, *os «estímulos materiais» contribuiriam para a famigerada «formação da consciência de proprietário», que, várias décadas após a abolição da propriedade privada capitalista, não se manifestara ainda na maioria esmagadora dos trabalhadores.* (Estranha variante esta da dialéctica marxista, diga-se de passagem; com efeito, a *consciência socialista* seria assim fomentada por métodos capitalistas de gestão do trabalho, e não pela vivência dum novo tipo de relações sociais ou pela faculdade real de dispor dos meios de produção...)

Quanto ao reavivamento dos mecanismos de mercado, a opinião dos reformadores era a de que a planificação, traço essencial da organização socialista da sociedade e da economia, nada viria a sofrer com a reforma, antes, pelo contrário, se aperfeiçoaria. A planificação socialista sairia mesmo reforçada da contenda com o mercado. Mais: plano e mercado no socialismo são complementares, «constituem uma unidade orgânica». O plano central estabelece as proporções fundamentais da produção, acumulação e distribuição, garante o equilíbrio sectorial, faz prevalecer os valores sociais e políticos preferenciais, determina as linhas mestras da evolução económica e social. Os grandes investimentos de importância nacional, por exemplo, continuariam a ser decididos, planeados e financiados directamente pelos órgãos centrais de estado. Quanto ao mercado, para além de informar a actividade planificadora central e local e de lhe servir de corrector, garante o equilíbrio económico nos seus detalhes, impulsiona a racionalização, fomenta a descentralização óptima das funções de decisão, informação e controlo, contribui portanto para a integração das diversas «linhas de interesse social».

No seu conjunto, *contrariando todas as acusações de servir a restauração do capitalismo,* a reforma apresentou-se pois como um passo em frente na construção do socialismo, na elevação do nível de vida dos trabalhadores e na formação de uma mentalidade e comportamento socialistas. Um dos conceitos-base dos reformadores é a *eficácia económica e social da produção,* à qual — parece ficar subentendido — se deve sacrificar algo dos

velhos «pontos de vista políticos», não forçosamente, como vimos, pontos de vista do «socialismo».

Concretamente, a reforma preconizava em primeiro lugar uma certa *autonomização* das empresas, traduzindo-se pelo aparecimento em cena do *plano autónomo das empresas* (sem desprezo pelas directivas do plano central), progressivo autofinanciamento, rendibilidade como objectivo primordial das unidades económicas, contactos directos com outras firmas (nacionais ou estrangeiras). Os órgãos centrais deixam assim de dispor sem restrições dos meios de produção das empresas. Por exemplo, o respectivo ministério não pode retirar equipamento a uma empresa para o ceder a outra, salvo casos de falência ou, a título «excepcional», quando o «interesse nacional» o exigir. As empresas podem alargar ou modificar a estrutura da sua actividade, decidir autonomamente — dentro dos limites estabelecidos por lei — o despedimento ou admissão de trabalhadores, seguir uma política de remunerações do trabalho menos rígida. Uma concorrência «saudável» (ou «socialista») entre empresas é considerada positiva e necessária. Tudo isto exige um novo tipo de direcção empresarial e de *dirigentes de empresa*. Na Hungria apressar-se-iam a intitular «*manager* socialista» esse novo tipo de director, que deveria, pelas suas atitudes, opor-se ao tipo de funcionário obediente, apático, pouco imaginativo, mas politicamente de «absoluta confiança», que a planificação centralizada e autoritária requeria.

À gestão directa das empresas pelos aparelhos centrais de estado vão-se sobrepondo os métodos de gestão indirecta ou «reguladores económicos indirectos», de que o estado se serve para fazer prevalecer as directivas do plano central. (Os métodos de gestão indirecta são a regulamentação da formação, repartição e utilização dos rendimentos, controlo do comércio externo, controlo dos investimentos, orientação do consumo, etc., através de políticas estatais de impostos, créditos, preços, salários, subsídios, regimes preferenciais, política aduaneira, de divisas e licenças, etc.) Os reguladores indirectos substituem-se assim às ordens infimamente detalhadas e obrigatórias emanadas das repartições centrais. Num ponto decisivo, a intervenção do estado persiste, directa e total: a nomeação dos mais importantes dirigentes da empresa. Além disso, os ministérios podem fazer funcionar «comissões de fiscalização» junto das direcções empresariais quando o julgarem necessário. Certas empresas «estratégicas» continuam também, pelo menos provisoriamente, a funcionar no sistema ultracentralizado. Do total dos investimentos nacionais viria, com o tempo, a fixar-se em cerca de 45 % a parte decidida pelos órgãos centrais e em 55 % a parte decidida ao nível de empresa, cooperativa, administração local e particulares. Alguns preços de produtos importantes passariam para o regime de formação livre.

É também introduzido um novo sistema de *repartição de uma parte dos lucros pelos trabalhadores e dirigentes das empresas*. A participação nos lucros varia, pois, segundo a rendibilidade das empresas e está naturalmente excluída nas empresas cujo financiamento é deficitário, salvo excepções ditadas pelas preferências estatais (casos políticos de funcionamento deficitário). Nestes casos, o orçamento de estado financia a repartição de «lucros» fictícios.

A partilha dos lucros tem lugar anualmente ou semestralmente e efectua-se segundo princípios idênticos para todas as empresas. Determinadas leis e os contratos colectivos de empresa fixam as proporções básicas

da repartição, que se escalona por categorias de trabalhadores (categoria salarial, «complexidade do trabalho», etc.). Atende-se também aos méritos especiais de certos trabalhadores e ao eventual desmerecimento de outros (prémios e deduções). Em princípio, a participação dos *dirigentes* das empresas nos lucros pode ser «negativa»: uma parte do seu vencimento anual (até 25 %) pode-lhe ser retirada no caso de funcionamento deficitário (ou quebra sensível dos benefícios) por responsabilidade própria. A participação dos dirigentes superiores de empresa não é regulada pelo contrato colectivo nem decidida a nível de empresa, mas pelos respectivos ministérios. A participação de um director na repartição dos lucros pode atingir somas equivalentes a 80 % do seu vencimento anual, ou seja, cerca de 250 % do salário médio anual de um operário não qualificado, enquanto este último recebe normalmente algo equivalente a 2-6 semanas do *seu* salário. Salvo casos excepcionais, os trabalhadores não têm conhecimento da quantia atribuída ao director de empresa no quadro da repartição dos lucros. (No primeiro ano da reforma, quando ainda era possível ou relativamente fácil conhecer essa soma, registaram-se algumas enérgicas reacções de discórdia por parte dos trabalhadores, por vezes escandalizados.)

Para os trabalhadores, a medida mais directamente favorável da reforma foi a *facilitação da mudança de local de trabalho*. Os maiores obstáculos administrativos à migração operária nacional foram finalmente levantados.

Quanto aos *salários*, a reforma permitiu, até certo ponto, uma maior diferenciação segundo o rendimento dos trabalhadores. No entanto, o controlo estatal do nível salarial das empresas (imposição de um salário *per capita plafond*) continuou em muitos casos a impedir a diferenciação eficaz. Muitas empresas procuram escapar aos efeitos deste controlo rigoroso admitindo mão-de-obra não qualificada (mal paga), não para a fazer trabalhar, mas para, através dos seus baixos salários, *tornar possível a melhor remuneração de outros trabalhadores*. (Este fenómeno, para além de negativo do ponto de vista social, é actualmente apontado como uma das causas principais da falta generalizada de mão-de-obra, que seria pois fundamentalmente fictícia.) Por outro lado, e em virtude duma total distorção da lei do valor, as empresas que funcionam com maior produtividade não são as que podem oferecer melhores salários, o que contraria a saudável canalização da mão-de-obra disponível para os sectores mais dinâmicos e rendíveis. Muitas empresas vêem-se incapazes de atrair mão-de-obra, apesar de trabalharem com índices de produtividade relativamente altos. A margem de manobra dos dirigentes de empresa no campo dos salários é por vezes *nula:* o nível salarial máximo que a empresa se pode permitir é, nesses casos, igual ou inferior àquele nível salarial mínimo que ainda é susceptível de atrair mão-de-obra ou de permitir uma diferenciação estimulante.

O estado cedeu igualmente às empresas uma parte da sua competência em matéria de política social (prestações «sociais» ou «extra-salariais»). Nos campos do alojamento, férias, alimentação, bolsas de estudo, creches, auxílios especiais, etc., muitas decisões começaram a ser tomadas ao nível de empresa, a qual dispõe de fundos especiais para o efeito. A descentralização assim operada neste capítulo, *por não ter sido simultânea duma democratização nas empresas*, tornou possível um desvirtuamento da política social. Com efeito, os fundos que as empresas acumulam para fins sociais são geralmente muito limitados (outro problema é que, regra geral,

não se verifica uma proporcionalidade conveniente entre essa quantia e o número de trabalhadores — ou mesmo a rendibilidade da empresa...). Na utilização dos fundos «sociais» assiste-se pois a uma *selecção dos beneficiados* segundo métodos e critérios pouco claros. Geralmente, o que se constata é que a direcção das empresas faz prevalecer os seus pontos de vista na utilização dos fundos, por exemplo *melhorando a situação dos trabalhadores que considera indispensáveis.* Aumenta desta maneira a possibilidade de estimular os trabalhadores nas empresas onde o nível salarial sob compressão estatal o não permitiria, mas a «política social» deixa simplesmente de o ser, pois não são as necessidades das famílias que são tomadas em conta, mas sim o interesse da empresa [10]. Especialistas e responsáveis pela política social acentuam que há a maior necessidade em separar rigidamente a política social da política de salários, uma vez que a vocação da primeira é satisfazer as necessidades básicas da população de maneira uniforme, isto é, igualitária, e a vocação da segunda retribuir com proporcionalidade a quantidade e a qualidade do trabalho, independentemente das necessidades dos trabalhadores. Quando, porém, na prática, a correcta retribuição do trabalho não é directamente possível, os dirigentes empresariais recorrem, por sistema, a manobras como a que acima se refere, a qual tem ainda o inconveniente suplementar de não se fazer suficientemente às claras.

Se a reforma concedeu às empresas *alguns* poderes e *alguma* autonomia em diversas áreas da gestão, não se assistiu simultaneamente a uma *partilha conveniente desses poderes no interior das empresas.* (Como veremos no capítulo seguinte, nada de concreto e significativo permite concluir que terá aumentado a participação dos trabalhadores e suas organizações de base na gestão das empresas, apesar de a reforma ter apresentado um conjunto de medidas que em teoria tornariam possível e também indispensável o democratismo.) A reforma nada alterou no sacrossanto «sistema de direcção e responsabilidade individuais», em que o director da empresa é o responsável, perante os seus superiores e subordinados, por todas as decisões tomadas ao nível de empresa. Em princípio, todas essas decisões constituem atribuição do director. Simplesmente, a «direcção e responsabilidade individuais» contradizem a própria prática, na medida em que muitas decisões são já, na realidade, tomadas colegialmente ou descentralizadamente. A decisão do director é, em muitos casos, formal, reduzindo-se a uma assinatura num papel. Contudo, é também muito frequente o caso de as decisões não serem tomadas ao nível onde as suas consequências melhor se fazem sentir e onde a quantidade e qualidade das informações tornariam essas decisões mais fundamentadas e eficazes; quantidades enormes de informações percorrem assim os canais obrigatórios fixados rigorosa e acriticamente pela hierarquia, o que, para além de sobrecarregar os dirigentes, os impossibilita de decidir com conveniente conhecimento de causa e atrasa as tomadas de decisão. Por outro lado, o chamado *risco* ou responsabiblidade material dos dirigentes — a que frequentemente se alude quando

[10] Tem interesse referir que, segundo estudos recentes — embora pouco divulgados —, a chamada *política social* na Hungria, duma maneira geral (mas muito especialmente no campo do alojamento), não contribui para uma igualização das condições de vida das diferentes camadas sociais, nem impede a reprodução de situações privilegiadas ou desfavorecidas, antes a fomenta, cristalizando e até aumentando as desigualdades existentes. A reforma aqui apenas remediaria os males mais evidentes.

se trata de justificar, por exemplo, os seus altos salários e prémios — não tem uma contrapartida consistente, nem a pode ter. Com efeito, «os prejuízos ou quedas de receitas causadas pelo director — quer por decisões erradas ou mau estilo de trabalho, quer por decisões não tomadas — nunca estão em proporção com os rendimentos ou bens do mesmo, o que não permite uma cobertura dos prejuízos por ele causados. Quem cobre os prejuízos é sempre ou o estado (portanto, a sociedade) ou, em casos menos graves, a colectividade das unidades económicas (diminui a participação nos lucros, não aumenta o fundo de salários, etc.)». No máximo, o director será punido (deduções de vencimentos, exoneração, prisão, confiscação de eventuais bens), mas a sanção será sempre desproporcionadamente inferior ao prejuízo causado. (Poder-se-ia dizer que se trata duma «contradição» entre a abolição da propriedade privada capitalista e a conservação das estruturas capitalistas de gestão.) Portanto, quando a «direcção individual» é rigorosamente seguida na prática, não é nem pode ser eficaz; quanto à responsabilidade — pretensamente «individual» —, na prática ela é sempre colectiva num aspecto fundamental, pois é a sociedade inteira ou a colectividade de empresa que dão cobertura material a essa responsabilidade.

Importa focar ainda outros aspectos do novo sistema de gestão. A reforma pretendeu inicialmente opôr-se também aos *trusts* e à sua confortável situação monopolística. Ensaiaram-se «desmontagens» de enormes empresas, que viriam, porém, a ser «retrustificadas» por motivos de ordem política (caso, por exemplo, do complexo metalúrgico que é a maior empresa húngara e que emprega 50 000 pessoas). O regime não dispensa os grandes monopólios. Na *agricultura* dar-se-ia um considerável espaço à iniciativa familiar ou individual, no quadro das «explorações caseiras» (1-2 hectares de terra à inteira disposição dos membros das cooperativas, para prática de culturas intensivas e criação de animais, com livre escoamento dos produtos no mercado). Actualmente, os sectores «caseiro» e de pequena propriedade dão 1/3 da produção agro-pecuária (em 1/6 da terra de cultivo), enquanto os sectores cooperativo e estatal (5/6 da terra) dão os restantes 2/3.

Sobre os primeiros anos de funcionamento do reformado sistema de gestão pode, em resumo, dizer-se que foram lançados alguns processos positivos, contribuindo nomeadamente para uma utilização mais racional dos recursos económicos e para a melhoria da condição social e material da população. Verificaram-se tentativas bem sucedidas de aproveitamento das vantagens da divisão internacional do trabalho. Esta questão, muito delicada, tem uma importância decisiva para o futuro da reforma, pelas suas incidências nas relações com a U. R. S. S., superpotência naturalmente obstinada na manutenção de todos os seus meios de controlo sobre as «democracias populares». Em estreita conexão com este problema, nos primeiros anos da presente década, certos círculos políticos húngaros começaram a apontar na vida económica vários «fenómenos negativos», de origem supostamente recente, considerados por esses círculos do Partido como sinais de «restauração do capitalismo» ou «recapitalização», espantalho que se agita segundo as conveniências da luta política. Aqueles círculos do Partido, convenientemente amparados pela U. R. S. S., viriam a apoderar-se, nos últimos anos, das rédeas do comando e a impor um travão geral aos processos lançados pela reforma. Tenta-se mesmo atirar para as costas (largas) dos impulsionadores da reforma as culpas da actual crise

económica. No entanto, num futuro mais ou menos próximo, o regresso ao espírito da reforma apresenta-se inevitável, se há algo de verdade na fórmula leniniana de que a política é um concentrado de economia...

## 3. O PODER REAL DOS TRABALHADORES

### 3.1 Recentes descobertas e redefinição do poder

Em certos meios político-ideológicos assistiu-se na última década, na Hungria, a uma evolução positiva: rejeitou-se, enfim, frontalmente a teoria estalinista segundo a qual na empresa e na sociedade socialistas, uma vez aniquilado o poderio das antigas classes dominantes, se não reproduzem conflitos ou antagonismos de interesses entre as diversas camadas da população. Uma tendência da sociologia oficial reconhece já a existência desses antagonismos, embora sobretudo no seio da empresa. Sente-se a formação lenta de um clima de fraqueza. Registem-se, por exemplo, estas afirmações, feitas em 1975, numa conferência sobre a vida das empresas: «É preciso tomar seriamente em consideração as opiniões de que os dirigentes não compreendem nem podem compreender os trabalhadores, porque é diferente o seu modo de vida, o seu trabalho, a sua situação social. Generaliza-se entre os trabalhadores a convicção de que em regime socialista também existe uma hierarquia segundo a posição social e os rendimentos, que verdadeiros muros se erguem entre as diversas camadas de dirigentes e trabalhadores. Presenciamos mesmo a expansão da ideia de que os novos dirigentes, elevados do meio operário, ao fim de pouco tempo se tornam insensíveis à causa dos trabalhadores, se desligam deles.»

Alguns vão mais longe no reconhecimento das diferenças de interesse e na *aceitação dos conflitos sociais:* «Estamos actualmente tão ocupados em ocultar os conflitos, que nos sentimos verdadeiramente chocados quando temos de lidar com eles e, simultaneamente, fingir que não existem. Ora os conflitos são naturalmente inerentes à diversidade de interesses e relações de poder, à diferenciação das posições micro e macrestruturais em que se encontram os indivíduos, grupos e camadas sociais presentes na empresa. A existência do conflito verifica-se lógica e necessariamente onde e quando entram em luta os interesses diferentes ou opostos, fazendo uso de instrumentos de poder de diferente peso. [...] O papel natural dos conflitos sociais é contribuir para a vinda à superfície das diferenças de poder e de interesses, possibilitar a sua confrontação aberta e conduzir, por meio de transacções, à sua solução.» Um dirigente político, impulsionador da reforma, afirmaria: «Já não há dúvida nenhuma de que a evolução da sociedade não é possível sem contradições.»

Este novo espírito, que só muito lentamente vai ganhando terreno, nega pois que a «planificação socialista» e a direcção dos trabalhadores pela sua «vanguarda» garantam a *harmonia geral dos interesses.* Vem-se chegando à conclusão de que é inteiramente falsa a pressuposição de que na «sociedade socialista» coincidem automaticamente os interesse das diversas unidades económicas, os interesses destas com os da economia nacional no seu conjunto (interesse da sociedade) e, no seio, por exemplo, da empresa, os interesses das diversas camadas sociais. A imagem idílica da coincidência geral dos interesses não era (não é) apenas um artifício propagandístico

e manipulatório do arsenal estalinista, mas também o produto de uma situação política, económica e social em que os conflitos, completamente ilegalizados e camuflados, se manifestavam sobretudo indirectamente, embora as consequências da sua não resolução fossem gravíssimas. Essa imagem idílica tende actualmente (devido nomeadamente aos efeitos reveladores dos processos desencadeados pela reforma) a ceder o lugar a uma imagem mais lúcida, em que se distinguem coincidências, diferenças e antagonismos de interesses. Todavia, enquanto nos meios oficiais mais eruditos ou «liberais» se fala de, por exemplo, «camadas sociais» com «interesses particulares», a ideologia política dominante, em plena coerência com os seus dogmas sobre a inexistência de classes exploradoras, distingue apenas três linhas de interesses sociais eventualmente não coincidentes: o interesse individual, o interesse das unidades económicas (empresa, cooperativa, etc.) e o chamado *interesse nacional* ou *interesse da sociedade*. A concepção dominante, para além de considerar apenas interesses individuais — à boa maneira de certa sociologia empírica ocidental — e de, consequentemente, se não referir aos interesses de classes ou camadas sociais no seio ou fora das empresas, define «interesse nacional» a partir das directivas provenientes dos órgãos centrais do partido-estado! Curioso é verificar também o recurso da ideologia oficial «ortodoxa» a velhos artifícios da «ideologia burguesa». Por exemplo, é costume falar de conflitos entre os *interesses a curto prazo* (consumo) e os *interesses a longo prazo* (acumulação). No capitalismo clássico é a classe empresarial a portadora dos interesses a longo prazo, indistintamente apodados de *interesses de exploração*. Nos países do Leste, o conflito entre os dois tipos de interesses, segundo a «ortodoxia», não se traduz por *lutas entre camadas ou classes*, mas passar-se-ia ao nível das ideias, *na consciência de cada indivíduo*, como a luta entre as forças do Bem e do Mal.

As novas tendências da sociologia (para-oficial) parecem contudo supor que descobrem por vezes a pólvora, quando, na realidade, muitas das suas descobertas não passam de meras banalidades. Por exemplo, «descobrem» que nas empresas, entre dirigentes e trabalhadores, há *antagonismos e coincidências de interesses:* «*No interior da organização económica são compreensíveis os conflitos, visto que o interesse dos dirigentes está principalmente ligado à rendibilidade, aos benefícios, enquanto o interesse dos operários é o aumento dos salários; ora estas duas categorias são por natureza antagónicas. Mas há também complementaridade entre estas categorias: tanto a rendibilidade como o aumento dos salários são função do bom funcionamento da empresa*[11], *o que é impensável sem um compromisso entre os interesses dos dirigentes e dos operários, isto é, sem a sua colaboração.*» Não é exactamente isto o que a ideologia «burguesa» proclama desde sempre? Redescobri-lo é apenas reabilitar uma evidência posta de lado pelo leninismo-estalinismo, que nos seus esquemas altamente abstractos e simplistas apenas concebia *ou* luta de classes, antagonismo social, contradição irredutível entre o capital e o trabalho, *ou* sociedade sem classes (ou, pelo menos, sem classes portadoras de interesses opostos) e sem exploração, na harmonia ou coincidência geral dos interesses sociais (objectivo ainda não consumado por nenhuma prática).

---

[11] Os autores do texto citado provavelmente abstraem do facto de que, tanto no Leste como no Oeste, o «bom funcionamento duma empresa» *poderá ou não* resultar num aumento dos salários.

É necessário sublinhar que não foram de modo nenhum as reformas pós-estalinianas que suscitaram ou fomentaram os antagonismos sociais, que só hoje se reconhecem e se manifestam mais livremente. O reavivamento do papel do mercado ou da rendibilidade não restaurou nem podia ter restaurado o capitalismo, pois apenas teve como consequência tornar mais clara e visível uma situação político-social repleta de antagonismos desde a sua mais tenra idade. O cálculo autónomo das entidades económicas, a quantificação monetária e as relações mercantis fizeram somente vir à tona (e por vezes solucionaram automaticamente) as arbitrariedades, os irracionalismos e as injustiças em domínios onde estas anteriormente reinavam impunes. (Um pequeno exemplo: no passado, uma camada social privilegiada que usufruía das melhores condições habitacionais do país despendia, contudo, para esse fim somas ridiculamente insignificantes no quadro da distribuição estatal, «comunística», dos alojamentos. Quando a reforma introduziu timidamente as relações mercantis no campo da habitação, essa injustiça foi obrigatoriamente remediada: as rendas das habitações luxuosas foram naturalmente as que mais subiram. *A distribuição extramercantil ou «comunística», verdadeiro fetiche em várias concepções «revolucionárias» hoje em dia, serviu e serve nos países do Leste o privilegiamento, camuflado e incontrolável, de certas camadas.*)

As «meras banalidades» são muitas vezes, nos países do Leste, descobertas revolucionárias. Para isso basta serem reconhecidas oficialmente e aplicadas coerentemente na prática. A descoberta, por exemplo, da dualidade *antagonismo/coincidência de interesses* no seio da empresa (dualidade que se manifesta também, mas não só, na relação lucros-salários) só foi tornada possível pela reforma. Tal «descoberta», para além de poder começar a dar os seus frutos num futuro imediato (no caso de convenientemente aplicada à prática), pode constituir um passo para descobertas posteriores... Nesta linha evolutiva poderá chegar-se, talvez daqui a uma ou duas décadas, à descoberta de que o *poder* nas sociedades do Leste não é monopólio das classes trabalhadoras, antes pelo contrário. Por enquanto mantém-se firme e inabalável a incontestabilidade do carácter «operário» do poder, isto é, oficialmente ainda são os trabalhadores que, em última instância, dirigem a sociedade e detêm os meios de produção. O conceito de *trabalhador* também terá de ser redefinido no futuro, em virtude da actual universalidade do termo. Os próprios directores de empresa, dirigentes políticos, altos funcionários, etc., se autonomeiam «operários», mesmo quando deixaram de o ser realmente há vinte ou trinta anos. A Constituição da República Popular Húngara, coerentemente, prefere, na sua mais recente versão, o termo *cidadão* ao termo *trabalhador*, visto que todos os cidadãos são «trabalhadores», já o foram (se são reformados) ou sê-lo-ão. A «ditadura do proletariado», que oficialmente ainda vigora, não se exerce portanto já sobre as classes de «não trabalhadores», mas sobre os «elementos subversivos contra-revolucionários».

Em estudos sociológicos recentes (a própria sociologia *é recente* nos países do Leste, pois até à sua reabilitação, na década de 1960, era considerada inimiga... do «materialismo histórico» abandonou-se espectacularmente o conceito estalinista do poder, assim como a ideia de que a *investigação empírica das relações de poder* nas sociedades socialistas é impossível, perigosa, desnecessária ou de secundária importância. Como este ramo da sociologia não dispunha, por razões óbvias, de quaisquer tradições nos países do Leste, os autores dos referidos estudos tiveram de

se apoiar nas conceptologias e metodologias criadas e trabalhadas pela chamada *sociologia burguesa* (é curioso constatar que a transplantação dessas metodologias para a análise duma realidade social teoricamente muito diferente não ofereceu qualquer dificuldade). O poder real dos trabalhadores deixou assim de ser *deduzido* a partir de abstracções como a «propriedade de todo o povo». Da direcção da sociedade pela «vanguarda da classe operária organizada», isto é, do «poder político da classe operária» (o poder do Partido), *não se infere o poder real dos trabalhadores*. Na nova abordagem, o poder é uma categoria «socieconómica» e é definido como a «*capacidade de indivíduos, grupos, camadas sociais, etc., obterem soluções ou condições favoráveis para si, no decorrer de constantes negociações entre os seus interesses e os alheios*». Esta capacidade é naturalmente *verificável* e *comparável* na prática.

Um texto um tanto «ortodoxo» ainda, sem se referir a *estruturas de interesses*, descreve ou explica da seguinte maneira a diversidade das relações de poder: «*O funcionamento da sociedade só é imaginável num sistema histórico de divisão do trabalho; consequentemente, o poder socieconómico (a faculdade de dispor da propriedade) não é exercido por toda a sociedade, mas sim pelos indivíduos que preenchem funções dirigentes, cuja tarefa fundamental é tomar as decisões relativas ao funcionamento dos meios de produção, assim como assegurar e controlar a execução dessas decisões.* [...] *Na sociedade socialista, portanto, embora, em princípio, todos sejam detentores da propriedade, no tocante à faculdade de dispor dela há diferenças essenciais entre os diversos grupos sociais, devido à estruturação social (divisão do trabalho). Estas diferenças de poder socieconómico acarretam as diferenças verificáveis na repartição do produto social.*»

Evidentemente, para os autores, os critérios por eles enunciados não bastam para se poder falar de classes dominantes e exploradas, nem sequer de classes diferentes, pois que, na sua opinião, os critérios básicos do socialismo são invariavelmente a categoria *jurídica* da «propriedade colectiva dos meios de produção» e o papel dirigente da «vanguarda organizada da classe operária». A descoberta do chamado «poder socieconómico» (pudicamente isolado do «poder político») é, no entanto, um progresso inegável para o autoconhecimento das sociedades do Leste e um sinal revelador das transformações que lentamente se vão produzindo na prática.

Procurar-se-á em seguida enumerar e analisar detalhadamente as dimensões ou instrumentos de poder dos trabalhadores no espaço principal da sua actividade: o trabalho na empresa.

### 3.2 O «PODER PRINCIPAL» DOS OPERÁRIOS

Como vimos, na Hungria dos anos 1950-60, o crescimento económico extensivo e «planificado» contribuiu para uma rápida absorção da massa dos desempregados e mesmo de outras reservas de mão-de-obra industrial. Contudo, o desequilíbrio estrutural (que economistas do Leste consideram produto inevitável do *ritmo tenso de crescimento*), a hipertrofia do aparelho burocrático, o silenciamento do mercado de trabalho, a utilização irracional da mão-de-obra e o controlo estatal do nível salarial das empresas geravam, simultaneamente, a penúria sectorial e geral da mão-de-obra, qualificada «insalubre» e «fictícia» pelos impulsionadores da reforma de 1968. Actual-

mente, a falta de mão-de-obra é particularmente notável nas profissões eminentemente manuais, para o que contribuíram também a prolongada escolaridade obrigatória e os resultados obtidos no campo da formação técnica. Num país em que, como no bloco soviético duma maneira geral, a automatização e a informática estão consideravelmente atrasadas e em que, por razões de vária ordem (nível salarial, infra-estrutura, inconvertibilidade da moeda, motivos políticos), está excluída a *imigração* de força de trabalho proveniente do estrangeiro subdesenvolvido, a falta de trabalhadores manuais constitui um *handicap* aparentemente insolúvel a médio prazo e repercute-se das mais diversas maneiras na vida económica e social. Basta referir que, por exemplo, a grave insuficiência da oferta se estendeu necessariamente às profissões não manuais mal retribuídas, de entre as quais se podem destacar, pela sua estreita ligação com a política social (saúde, educação, instrução, etc.), os professores primários e secundários, o pessoal médico auxiliar, o pessoal de creches e infantários, etc. Para além das inúmeras tensões e fenómenos negativos resultantes da falta de mão-de-obra, esta teve também uma consequência muito favorável para as largas camadas de trabalhadores manuais, na medida em que os colocou numa vantajosa *posição de negociação*.

Uma das medidas da reforma foi, como se viu, o desbloqueamento da migração operária (interna). Nos anos posteriores à reforma, a migração da força de trabalho viria a atingir proporções alarmantes. O *turnover* passou para um lugar de destaque no rol das sérias preocupações dos «*managers* socialistas», deixando assim aparentemente de constituir um problema exclusivo dos *managers* ocidentais. Para mais, os esperados efeitos benéficos para a economia (canalização da força de trabalho para os sectores mais eficazes e dinâmicos) não se fizeram sentir no grau desejado, pelos motivos atrás já expostos. Retroceder, regressar ao bloqueio da mão-de-obra, não era porém solução e traria consequências desastrosas no plano político.

Novamente convém sublinhar que, se na origem da migração interna gigantesca, registada a partir de 1968, estava a insatisfação dos trabalhadores relativamente às *condições de trabalho* (e o salário é apenas uma dessas condições), não foi a reforma que produziu nem essas condições de trabalho nem esse descontentamento, pois apenas forneceu a este último um meio de se manifestar mais abertamente: «Os conflitos de interesses desde sempre recalcados, exprimidos no passado sob a capa de 'comportamentos negativos', aparecem manifestamente à superfície aquando da liberalização da migração operária.»

O poder dos trabalhadores de disporem mais livremente da sua força de trabalho (poder estigmatizado pela literatura marxista-leninista como «liberdade burguesa» que a terrível «coacção económica» reduziria finalmente a pouco mais que nada) tornou-se subitamente o «poder principal» dos trabalhadores húngaros, como o concluíram recentes estudos sociológicos naquele país. A importância desse poder, que certos autores agora consideram «principal», não sobressai simplesmente da comparação com a situação passada. Trata-se, com efeito, do principal instrumento para a obtenção por parte dos trabalhadores de condições favoráveis na constante negociação dos seus interesses com os dos dirigentes, agindo como contrapeso perante a atrofiação de outros poderes tradicionais. Nada permite concluir que se trata dum poder caracteristicamente «socialista», antes pelo contrário. Não é, contudo, por acaso que certos economistas húngaros

(e até soviéticos, pois na U. R. S. S. a «falta de mão-de-obra» também é notável) acariciam a ideia ou o sonho da formação de uma *reserva de desempregados*. É realmente difícil incorporar nos esquemas de gestão e organização do trabalho, em tudo copiados dos Ocidentais, operários que geralmente *não receiam ser despedidos*. Ora, actualmente, na Hungria, «*para o operário indiferenciado, como para o altamente qualificado, em qualquer altura é normalmente possível abandonar um local de trabalho e encontrar outro, sem que isso acarrete baixas duradouras de salário*». Por pouco que o operário ganhe (e até pode perder) com a mudança de trabalho, quer em salário, quer relativamente a qualquer outra condição de trabalho, quem sistematicamente perde é a empresa de onde se despede. Esta «arma» dos trabalhadores ganha naturalmente peso e eficácia quando a *ameaça de abandono* surge, não de elementos isolados, mas de grupos ou brigadas inteiras [12]. A ameaça de abandono, mesmo individual, pode naturalmente ganhar (ou perder) força pela concorrência de outros factores (factores positivos: saber, experiência, capacidade de trabalho, etc., do trabalhador em questão). A *insubstituibilidade* de um elemento isolado ou de um grupo é pois, no dado esquema de divisão social e técnica do trabalho, a expressão mais alta do seu poder.

As múltiplas discrepâncias, quantitativas e qualitativas, entre a oferta e a procura de força de trabalho, mais do que o resultado duma política de «pleno emprego» consciente e «socialista», são o produto das contradições de todo o sistema económico-político-social, nomeadamente do sistema de gestão económica. Não é de maneira nenhuma o «pleno emprego» nem propriamente a «penúria» da mão-de-obra que, isoladamente, colocam os trabalhadores numa posição vantajosa para as negociações. *É todo o sistema, das profundas causas já referidas da «penúria» até ao desbloqueamento inevitável da migração operária, passando pelo conjunto de medidas tomadas que visam o aumento da eficácia da produção, assim como pelos condicionamentos políticos interiores e exteriores.*

Sendo a plena propriedade da força de trabalho, com todos os direitos que ela acarreta, um poder «forte» em determinadas circunstâncias, não é possível esquecer o seu *carácter conjuntural* e, sobretudo, a sua *selectividade*. Por um lado, na prática, esse poder favorece de maneira bastante diferenciada as diversas camadas de trabalhadores (e até de caso para caso, individualmente); por outro lado, constitui um meio para fins bem determinados e limitados (o trabalhador, ao abandonar uma empresa, pode não

---

[12] Um estudo recente descreve como essa arma foi usada por um grupo de trabalhadores numa das maiores unidades húngaras da indústria de maquinaria. O caso passa-se em 1971. A direcção da fábrica mostrava-se intransigente perante a exigência de aumento de salário ou baixa das normas de produção (recentemente elevadas sem sequer se terem consultado os trabalhadores). O grupo de trabalhadores em questão enviaram então um ultimato à direcção: ou lhes era aumentado o salário ou se despediam e, enquanto resposta categórica não lhes fosse dada, não trabalhariam. O director (operário stakhanovista em tempos idos e, por acaso, membro na altura — e actualmente — do comité central do Partido) ficou estupefacto e humilhado perante a reacção dos trabalhadores. Primeiro recorreu às ameaças, à intimidação política, mas, quando viu os operários pegarem nas suas pastas e dirigirem-se para o exterior, resolveu ceder. Em dois dias, os operários obtinham o dinheiro desejado. (Um velho operário, tido pelo director como líder da manobra, seria no entanto despedido!) Trata-se de um caso menos vulgar, pois, regra geral, as negociações (extracontratuais) fazem-se *individualmente e em surdina*, pelos motivos que se adivinham.

ganhar nada ou até perder, o que naturalmente limita a eficácia da sua «chantagem»). O direito de *greve*, que a ideologia oficial rotula de *desnecessário* — «no socialismo, os trabalhadores só poderão fazer greve contra si próprios» —, seria efectivamente um poder mais *forte* mais *democrático* e utilizável para *mais fins*.

### 3.3 A «DEMOCRACIA REPRESENTATIVA» NA EMPRESA

#### *O sindicato e o poder económico e político*

Teoricamente, os interesses dos trabalhadores [13] são representados a todos os escalões de direcção económica e política pelos respectivos *organismos e funcionários sindicais*, tanto no interior da empresa como no exterior, ao nível regional e nacional. Os organismos de base do Partido (secção de empresa, oficina, grupo) só a título excepcional desempenham funções de defesa ou representação dos trabalhadores, limitando-se, em princípio, a intervenção dos funcionários do Partido à «direcção política», isto é, ao agenciamento das directivas dos órgãos partidários superiores ou centrais.

Na prática da representação dos interesses dos trabalhadores, o papel dos sindicatos é geralmente ambíguo, em virtude das *contradições existentes nos seus próprios fundamentos políticos, ideológicos e organizacionais*. A primeira grande contradição provém de o sindicato ser definido, não só mas também, como uma organização de defesa e representação — junto dos diversos escalões de direcção — de... todas as camadas sociais e de todos os indivíduos presentes na empresa, dirigentes e dirigidos. Como foi referido, com a extinção dos sindicatos profissionais (que a doutrina leninista qualifica de «tradeunionistas» e «intrinsecamente conservadores», quando não reaccionários) e a subsequente «verticalização», os sindicatos passariam a ser de *todos*. Na empresa, o sindicato é do operário, do director-geral, da mulher da limpeza, do motorista e do chefe contabilista. Posteriormente à verticalização falhariam várias tentativas de se constituírem separadamente alguns sindicatos não operários. Actualmente, porém, quando se começam a reconhecer «interesses particulares» e até «interesses opostos», «diferentes relações de poder», etc., quando já se reconhece a necessidade de representar e defender os interesses dos trabalhadores, não se alterando as estruturas sindicais, entra-se (entrou-se) fatalmente no domínio do ilógico e da ambiguidade. Um mesmo organismo representativo não pode, obviamente, defender interesse opostos [14]. Poderá talvez, no máximo, servir de *mediador*

---

[13] Por trabalhadores duma empresa entendo todos aqueles que, executando trabalhos físicos ou não, se limitam essencialmente a cumprir as ordens ou directivas provenientes duma equipa de dirigentes empresariais. A maioria dos trabalhadores executam geralmente trabalhos parcialmente ou exclusivamente manuais.

[14] «O sindicato, como tradição da época em que se negava a existência de conflitos de interesses no interior da organização económica, agrupa nas suas fileiras os operários, os empregados da adminstração e as diferentes camadas de dirigentes (entre os quais muitos também ocupam cargos de chefia nos sindicatos). Põe-se todavia a questão: em caso de conflito na empresa, o sindicato que interesses deve defender? Os dos operários? Os dos dirigentes médios? Os dos dirigentes superiores? A estas perturbadoras perguntas está agora na moda responder que o sindicato deveria servir de mediador [...], pressupondo que isso será possível.»

nos conflitos em que aqueles interesses se digladiam, mas neste caso deixa o sindicato de *representar*, de *defender*, de ser um *movimento*, para se tornar, na melhor das hipóteses, em algo semelhante a uma comissão de arbitragem. Funcionando em cada empresa uma verdadeira *comissão de arbitragem*, com capacidade de decisão em primeiro grau no contencioso entre trabalhadores e direcção, existindo também *tribunais de trabalho* e outras instituições, *todas neutras e imparciais por definição*, também não se justifica nem se compreende o hipotético papel sindical de mediação entre dirigentes e trabalhadores. É verdade que, como o sublinham certos observadores e responsáveis, o problema sindical na Hungria não se reduz ao facto frequente de o sindicato não defender convenientemente (ou proceder contra) os interesses da massa dos trabalhadores: certas *camadas operárias* são por vezes injustamente discriminadas em proveito de outras camadas operárias. Ora os sindicatos, que *nestes conflitos* deveriam normalmente servir de mediadores na empresa, em geral não o fazem.

A segunda grande contradição é, no fundo, um outro aspecto da mesma. Os estatutos sindicais, na Hungria como nos outros países do Leste, estipulam que na actividade dos sindicatos deve prevalecer a *direcção política e ideológica do Partido*. Acrescenta-se, pudicamente, que o Partido não interfere directamente na vida do sindicato, mas sim *através dos militantes comunistas que nele desempenham funções de chefia*. Esta distinção é perfeitamente bizantina, uma vez que a grande maioria dos dirigentes sindicais são membros (alguns até dirigentes) do Partido, sendo por isso obrigados a executar as ordens que o Partido lhes transmite. São também muito vulgares, por outro lado, as *acumulações* de funções (dirigentes) sindicais com funções de chefia na hierarquia empresarial ou estatal, a todos os níveis. Dirigentes sindicais em tais condições «têm tendência a ver os problemas do ponto de vista do seu próprio *status* [...], o que muitas vezes faz que os sindicatos não saibam — nem podem saber — o que realmente se passa na empresa». Finalmente, também não são poucos os quadros e dirigentes superiores, chefes de oficinas e contramestres que são ao mesmo tempo membros do Partido e dirigentes sindicais. A intersecção ou entrelaçamento das hierarquias administrativas, partidárias e sindicais é naturalmente desfavorável à livre confrontação dos interesses, à institucionalização das transacções e saudável resolução dos conflitos. Uma manifestação do entrelaçamento das hierarquias é, por exemplo, o facto de os cargos sindicais constituírem frequentemente *escalão intermédio entre dois cargos da administração empresarial*. A subida de contramestre a chefe de oficina, por exemplo, é muitas vezes permeada por uma época de funções de chefia no comité sindical de oficina...

A «autonomia organizativa» do sindicato é, como no passado, essencialmente formal. Autonomia política e ideológica não lhe é reconhecida!

A ambiguidade é, hoje mais do que nunca, a nota dominante da organização sindical. O *Manual dos Delegados de Grupo Sindical* dá a seguinte definição de sindicato: «O sindicato, *organização da classe dominante* [referência à classe operária] *que participa no exercício do poder político*, tem como deveres fundamentais *a defesa e o fortalecimento da ordem social estabelecida*, a defesa e a representação coerentes do *interesse da sociedade* e, para este fim, a *organização e a educação dos trabalhadores*, visto ser o que melhor convém ao *interesse (na boa acepção da palavra) dos trabalhadores*, tomados no seu conjunto ou individualmente. *No entanto*, os sindicatos não se transformam em organismos ou instituições de estado,

pois continuam e têm de continuar a ser os *órgãos de defesa dos interesses* dos trabalhadores.» [15]

Em tempos idos, os sindicatos eram coerentemente denominados «correias de transmissão da vanguarda» e os ideólogos não se preocupavam em conciliar água com fogo, fazendo uso maciço de «no entantos», «todavias» e «simultaneamentes». A actual ambiguidade pode inegavelmente ter um significado positivo, na medida em que parece já reflectir um estádio de transição ou regresso ao clássico movimento sindical reivindicativo e/ou negociador. Torna-se realmente insustentável a *duplicidade* descrita, por exemplo, nestas linhas: «*O sindicato organiza a competição no trabalho, que é uma das suas tarefas herdadas do passado* [da época estalinista]. *Ao mesmo tempo, tenta opor-se à elevação das normas de produção. Quer dizer: com uma das mãos procura fazer aumentar as* performances *dos trabalhadores, com a outra tenta repelir as consequências necessárias e lógicas do aumento dessas mesmas* performances.»

As actuais contradições do «movimento» sindical têm no plano prático algumas consequências curiosas. Uma delas é o facto, não raro, de certos chefes (de escalão inferior, médio ou superior) de empresa — por vezes mais directamente interessados na resolução de *um certo tipo* de conflitos do que o sindicato ou o Partido — agirem realmente no interesse de certos grupos de trabalhadores ou até de toda a colectividade da empresa. Um fenómeno que é de certa maneira o *reverso* desta situação é a *pretensão da maior parte dos directores e outros dirigentes à representatividade dos interesses dos trabalhadores*, pretensão basicamente demagógica. O director-geral duma grande empresa, interrogado no quadro de um inquérito sobre questões de representatividade dos trabalhadores, afirmaria: «*Protesto quando os meus* partners *sindicais* [secretário e membros do comité sindical] *se apresentam acentuando o seu direito de representação das colectividades de trabalhadores. Eu reivindico para mim próprio, pelo menos tanto como os funcionários sindicais, o direito de representação e defesa dos trabalhadores. A minha fé socialista e as minhas convicções políticas predestinam-me para isso. Tomei, de resto, esse compromisso quando da aceitação deste cargo.*» O referido inquérito revelaria que 63 % dos dirigentes empresariais interrogados se consideram a si próprios os «melhores representantes dos interesses na empresa», enquanto 20 % apontaram os sindicatos e 15 % o Partido [16].

Por seu turno, os funcionários sindicais são instruídos no sentido de respeitarem aquela pretensão dos directores à representatividade dos «interesses»: «*Precisamos de ter sempre bem em mente*», afirmou-se numa reunião de funcionários sindicais, «*que o nosso* 'partner *social*' *pertence à mesma classe, só a divisão do trabalho nos separa na actividade comum de defesa do mesmo poder* [...] *Tenhamos, em todo o caso, muito cuidado com o tom em que nos dirigimos aos directores; não procedamos como se apenas o sindicato representasse a classe operária. Os directores ofendem-se por isso, quer por terem sido eles próprios operários, quer por terem sido nomeados pelo estado da classe operária, que os investiu de responsabilidade material e moral.*»

---

[15] Sublinhados nossos.

[16] Os dirigentes sindicais, também interrogados, dariam as seguintes respostas: 62 % consideraram-se a si próprios os melhores representantes dos interesses na empresa, 19 % indicaram os dirigentes empresariais, 6 % os contramestres, 2 % o Partido.

Muitos responsáveis sindicais, animados das mais honestas intenções, vêem a eficácia da sua intervenção extremamente condicionada pelo tipo de relações que são obrigados a sustentar com as direcções empresariais. Com efeito, as directivas políticas do Partido definem a relação entre o organismo sindical de base e a direcção de empresa como uma relação de *cooperação em todos os campos*. Na prática, a «cooperação» é geralmente entendida de modo bastante unilateral. Um dirigente de empresa: «A cooperação entre o sindicato e a direcção na nossa empresa resume-se essencialmente no *apoio sistemático* que o sindicato dá aos dirigentes.» Outro: «O objectivo fundamental da cooperação entre o sindicato e a direcção é que a empresa *cumpra o plano e aumente os lucros*.» Para mais, a quase totalidade das questões referentes às condições de trabalho e funcionamento da empresa resolvem-se ao nível da direcção superior de empresa (quando não são resolvidas *fora da empresa*). Isto faz depender toda a eficácia do sindicato da intervenção do seu secretário nas reuniões da direcção. Abstraindo das demais circunstâncias, mesmo a sistemática participação isolada do secretário sindical nas «cimeiras» de empresa cria uma situação desfavorável à defesa dos interesses dos sindicalizados. A este propósito registe-se a curiosa confissão de um grande *manager:* «O secretário sindical está presente em todas as reuniões da direcção-geral. Com o tempo vai-se degradando o carácter da sua presença, até se tornar um participante igual aos outros. A abordagem constante dos problemas dum ponto de vista puramente económico deforma-lhe o espírito... O resultado pode ser o abandono da defesa dos interesses da colectividade.»

Um relatório sindical sobre estas questões, depois de registar afirmações de responsáveis sindicais que consideram que «a cooperação com a direcção e a defesa dos interesses dos trabalhadores excluem-se mutuamente», refere que esta opinião está sempre ligada à exigência de *maiores direitos e garantias para os sindicatos* e ao desejo de que *a tarefa principal* dos sindicatos seja o «*controlo e inspecção da actividade da direcção*», e não, como actualmente, *a participação* (nos moldes descritos) *nessa actividade*. Não é só a «deformação economista» acima descrita, mas também a geral incompetência dos dirigentes sindicais perante a complexidade dos problemas técnicos e económicos e, sobretudo, a *diferença de poderes* que tornam pouco ou nada útil a participação dos dirigentes sindicais nas «cimeiras» de empresa. O parecer do secretário sindical, nessas reuniões, é apenas um ao lado dos outros. (O direito de veto será analisado mais adiante.) Um *manager* ilustra (ou explica) à sua maneira esta situação de desigualdade com a ajuda duma metáfora: «*A direcção da empresa e o sindicato são como um camião e o atrelado. O seu caminho e o seu objectivo são comuns, isso liga-os fortemente um ao outro. É sempre perigoso quando se desligam. A direcção é todavia o motor, e não só puxa o atrelado, como suporta a maior carga. O sindicato (o atrelado) também participa, mas em menor proporção, no suporte da carga, e só pode avançar para onde o camião o levar.*» Quanto à questão da incompetência (e não só) dos funcionários sindicais, afirma um economista ligado à central sindical: «Na maioria dos casos não existem sequer as condições mínimas para a participação dos órgãos sindicais na actividade, por exemplo, de planeamento económico [...] As regras formais da democracia são observadas por toda a parte. Os organismos sindicais recebem as informações necessárias, às vezes tantas e tão complicadas que nem as podem ler ou compreender. Todo o secretário sindical desejoso de digerir, apreciar e criticar essa

quantidade enorme de informações teria de ser ao mesmo tempo um excelente economista, engenheiro e jurista. Os dirigentes empresariais conhecem muito bem esse facto, e é justamente para neutralizarem o secretário sindical que o fazem participar na preparação das decisões, logo desde a fase inicial, mandando-lhe todo o tipo de papelada e pedindo-lhe o seu parecer sobre todos os detalhes. Desta maneira, impossibilitam-lhe a vida, porque, estando comprometido desde o início, mais tarde já não pode protestar. Paralisa-o completamente a enorme massa de papéis. Constituem excepção alguns secretários sindicais de grandes empresas, homens extremamente qualificados, mas nesses casos a direcção empresarial recorre a outros métodos de neutralização.»

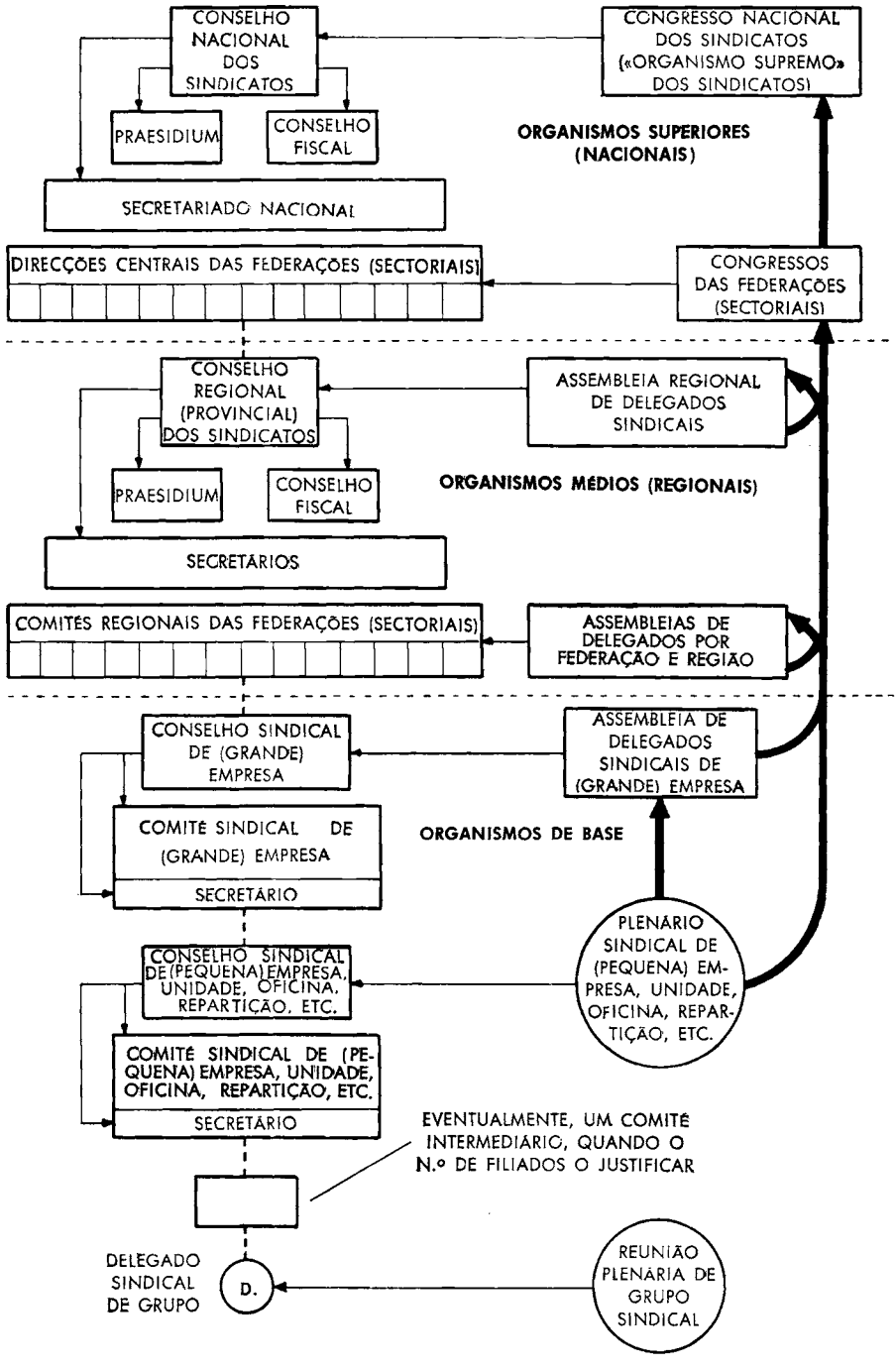
Entre os «outros métodos de neutralização» há que salientar a *manipulação* e até o velho *suborno* dos responsáveis sindicais pelos dirigentes de empresas. O já mencionado relatório sobre a actividade dos sindicatos, referindo-se em tom alarmado à «expansão» deste tipo de fenómenos, exclama a concluir: «*Às vezes até parece que não vivemos no socialismo e que nada é mais natural que os dirigentes das empresas utilizarem os meios ao seu alcance para manterem sob o seu domínio os activistas sindicais.*» Uma certa manipulação dos responsáveis sindicais faz-se até da maneira mais institucionalizada possível: as empresas não só lhes pagam os salários durante os seus mandatos, o que já é criticado amiúde pelos trabalhadores, como lhes podem conceder e concedem *prémios anuais,* mais ou menos directamente (no capítulo das remunerações legais, mas discretas, as possibilidades são vastas). Não são divulgados dados sobre a *participação dos dirigentes sindicais na repartição anual dos lucros,* mas, segundo um autor, na grande empresa por ele observada, aquela obedecia aos mesmos critérios que regulam a participação dos dirigentes superiores da empresa.

São assim numerosas e diversas as razões que determinam, do ponto de vista dos trabalhadores, a ineficácia da intervenção dos dirigentes sindicais de empresa. Tentar-se-á no capítulo seguinte mostrar como essa ineficácia é meticulosamente reproduzida e assegurada pela burocrática estrutura organizativa dos sindicatos.

*Estrutura e funcionamento da organização sindical*

Um exame, mesmo rápido, da estrutura organizativa dos sindicatos húngaros faz ressaltar o seu carácter centralista e dirigista (ver o esquema junto). Alguns pontos mais evidentes:

- Os participantes no Congresso Nacional dos Sindicatos, «órgão supremo» da organização sindical, são triados a sucessivos níveis (3 ou mais);
- Os trabalhadores sindicalizados não elegem directamente nem os corpos dirigentes nacionais, nem os regionais, nem os dos organismos de base — no caso predominante de grande empresa e noutros; a todos os níveis (e à excepção das pequenas empresas, oficinas, etc.), os corpos dirigentes são portanto eleitos por delegados, delegados de delegados, etc.;
- Na grande maioria dos casos, 5 eleições (triagens) sucessivas separam os trabalhadores sindicalizados do Secretariado do Conselho Nacional, instância suprema do executivo permanente;




→ eleição (de entre os seus membros)

➡ envio de delegados

Sete ou oito escalões hierárquicos separam a base do topo do aparelho sindical;

Os dirigentes sindicais *de facto* (os «secretários», a todos os níveis) são escolhidos pelos diversos conselhos sindicais, e não por assembleias (nem sequer assembleias de delegados);

Na grande maioria dos casos, também os participantes nos congressos das federações e assembleias regionais dos sindicatos não são eleitos directamente pelas bases (trabalhadores sindicalizados).

O carácter burocrático-dirigista da estrutura organizativa sindical é grandemente reforçado pelos próprios métodos eleitorais: as listas são quase sempre *únicas*, sobretudo nas eleições dos organismos de nível médio e superior; as listas únicas são elaboradas e propostas conjuntamente pelos *escalões sindicais superiores* e pelos *organismos do Partido;* as votações, à excepção de alguns organismos de base, nunca são efectuadas por escrutínio secreto (predomina a chamada votação por «levantamento do braço»).

As consequências de todo este esquema organizativo são lógicas e evidentes. Nos próprios comités de empresa, os operários estão muitas vezes em minoria. A vocação representativa dos sindicatos também se esfuma, em virtude do sistema eleitoral: «*Devido ao carácter exageradamente intermediado da eleição dos órgãos sindicais superiores de empresa, não é possível saber quem elegeu os diversos representantes, quem é que estes representam e a quem é que devem prestar contas. Para os eleitores constitui problema saber a quem se devem dirigir para pedir algum esclarecimento ou apresentar alguma proposição ou queixa.*» Um inquérito recente, levado a cabo nas unidades duma das maiores empresas industriais húngaras, forneceria a este propósito os seguintes dados:

| | Percentagem de operários que conhecem o | | |
|---|---|---|---|
| | Chefe da sua unidade de produção | Secretário do Partido da sua unidade de produção | Secretário do comité sindical da sua unidade de produção |
| Operários qualificados ... ... ... | 88 | 48 | 46 |
| Operários especializados ... ... ... | 82 | 25 | 39 |
| Operários indiferenciados .. ... ... | 54 | 8 | 11 |

O mecanismo eleitoral possibilita reconhecidamente diversos tipos de manipulação: «O secretário do comité sindical de empresa pode ser uma pessoa que a maioria dos trabalhadores não elegeriam.» Tal não se deve apenas ao facto de as eleições serem «exageradamente intermediadas», pois que há também uma forte tendência para que sejam sempre os mesmos delegados das bases (e delegados de delegados) a participarem nessas eleições. «A maioria dos delegados são sempre os mesmos.»

Outro problema é o da *demissão* ou, mais raramente, da *defesa* dos funcionários eleitos *pelos seus eleitores*. Um inquérito sindical registou que os membros dos sindicatos acham que não têm qualquer possibilidade de fazer que os responsáveis sindicais que se revelam ineptos sejam destituídos, assim como não conseguem defender aqueles com quem estão satisfeitos.

Quando à distribuição das prerrogativas dos sindicatos pelos seus diferentes níveis hierárquicos, ela é extremamente desigual, inclusivamente

no seio da empresa. Como já foi referido, só praticamente ao secretário do comité sindical é dado participar na discussão (e em moldes bastante contestáveis) das decisões importantes. O direito de veto (teoricamente, o poder mais forte dos sindicatos de empresa) é monopólio do conselho sindical de empresa, embora o possa conferir ao secretário do comité. O comité sindical de empresa decide também sozinho a utilização das *receitas* da organização. Os *delegados de grupo,* usufruindo da maior popularidade entre os trabalhadores, não têm quaisquer atribuições de decisão: em teoria, limitam-se ao trabalho de «educação» e «persuassão» dos sindicalizados ou à transmissão, para os escalões superiores, das preocupações dos trabalhadores; na prática, o seu «trabalho» mais relevante é a *recolha das quotas* dos sindicalizados, penosa tarefa que apenas o prestígio dos delegados de grupo contribui para levar a bom termo. (Noutros países do Leste, a quota sindical é simplesmente descontada nos salários, solução que também na Hungria se pensa adoptar, dada a resistência que os trabalhadores renovadamente oferecem cada fim de mês.) Os delegados de grupo sindical «não desempenham o papel de *elo de ligação* entre os corpos dirigentes e os filiados dos sindicatos, porque os corpos eleitos, na esmagadora maioria dos casos, agem sem a devida consulta prévia dos filiados e seus representantes imediatos, os delegados de grupo».

Novamente *em teoria,* as *assembleias sindicais plenárias* (e de delegados) são as instâncias «supremas» dos organismos de base. Na verdade, o título é totalmente desprovido de fundamento. Vale talvez a pena explicar porquê. Para além das circunstâncias anteriormente referidas, que são as determinantes, acontece que numa assembleia sindical tudo concorre para a sua mais completa formalização. As assembleias não são sequer preparadas. O mais frequente é os esporádicos participantes activos se limitarem a pôr perguntas sucessivas sobre as questões mais diversas. A «ordem dos trabalhos» é quase sempre imposta no início à assembleia por votação aberta (não há memória de qualquer proposta assim votada não ter sido aprovada por unanimidade). Convocadas geralmente duas vezes por ano, as assembleias sindicais não podem assegurar a informação sistemática dos filiados e não lhes permitem participar nos trabalhos dos corpos eleitos. Não são claras — ou são irrisórias — as atribuições da assembleia; à parte as assembleias eleitorais, nenhuma assembleia tem atribuições fixadas por documento legal. «As assembleias sindicais não decidem praticamente nenhuma questão importante do interesse dos filiados»; «é rara excepção um *tema quente* ser posto à assembleia com a intenção de se conhecer sobre ele a opinião dos participantes.» «A queixa crónica dos filiados é que a assembleia trata principalmente de questões de produção (do lado operacional da produção)»; os corpos eleitos, em lugar de *prestarem contas* aos seus eleitores e de os esclarecerem sobre as questões fulcrais, maçam-nos com *intermináveis relatórios de produção, secos, monótonos, crivados de dados estatísticos e termos técnicos,* não dando qualquer possibilidade aos participantes de conhecerem e de conceberem *alternativas* ou de preverem as *consequências práticas* das informações que assim lhes «transmitem». Segundo apurou um inquérito, é o seguinte o aproveitamento médio do tempo da assembleia sindical: 1 hora de relatórios, 5-10 minutos de intervenções dos participantes (perguntas e respostas). «Os dirigentes sindicais raramente tomam em consideração as opiniões emitidas nas assembleias pelos sindicalizados»; há «velhos temas» que são invariavelmente (e em vão) levantados em todas as assembleias. Finalmente, o ambiente cerimonioso, os longos

discursos prévios dos dirigentes e a heterogeneidade da assistência criam um clima de «respeito» e inibição absolutamente impróprio para o bom funcionamento da assembleia sindical, «instância suprema» dos organismos de base.

O formalismo e a democracia de aparência caracterizam outras assembleias organizadas pelos comités sindicais, como, por exemplo, a que é convocada especialmente com o fim de se «discutir e votar o contrato colectivo da empresa» e que consiste realmente em apresentar à assistência e fazê-la votar de braço erguido um rol de *factos consumados*. Um inquérito revelaria que a grande maioria dos operários muito pouco sabem dizer sobre o contrato colectivo da sua empresa e só cerca de 50 %-60 % têm conhecimento da sua existência.

É costume considerar o *direito de veto* de conselho sindical de empresa a prerrogativa mais forte dos sindicatos húngaros. Em 1968, com a entrada em vigor do conjunto de medidas da reforma económica, o Governo concederia esse novo poder, *inédito nos países do Leste*, às direcções dos organismos sindicais de base, visando a criação de um certo «equilíbrio de forças» entre os sindicatos e a direcção empresarial (já vimos como a reforma beneficiou esta última em autonomia e diversos poderes). A lei investia o conselho sindical de empresa do direito de vetar as eleições tomadas pela direcção empresarial *referentes às condições de trabalho* ou quando «*atentatórias da moral socialista*». Nos termos da lei, a medida ou decisão vetada pelo sindicato fica suspensa até decisão das «entidades superiores competentes» (o ministério e a direcção sindical nacional respectivos, ou, nos casos menores, os tribunais de trabalho). Os primeiros meses de vida do novo direito traduzir-se-iam por uma avalanche de vetos. No dizer de um «especialista», «Houve vetos por dá cá aquela palha». No quarto mês, a central sindical — instada pelo Partido ou de moto próprio, é igual — resolveu intervir. Motivos vários, desde considerações de natureza estético-política até às de cariz estritamente político, levaram a central sindical a decidir-se pelo refreamento da deselegante enxurrada de vetos. Nasceram assim as «directivas da central sindical nacional para a utilisação do direito de veto pelos organismos sindicais de empresa», que nomeadamente estabeleciam:

O direito de veto deve ser utilizado apenas como *último recurso*, isto é, quando os «métodos tradicionais», a «persuasão política», etc., não resultam e é «absolutamente necessária a rápida intervenção»;

Não podem ser vetadas pelos organismos sindicais as medidas para cuja aprovação previamente contribuíram *organismos sindicais de escalão superior;*

«Os comunistas que trabalham nos sindicatos devem consultar, antes do anunciamento do veto, os *órgãos locais do Partido*»;

Reservam-se «*convenientes medidas pessoais e políticas*» (deve entender-se: pressões, exonerações, represálias, etc.) para o caso de os organismos sindicais «patentearem sistemática unilateralidade» no recurso ao veto (igual ameaça pende, em princípio, sobre a cabeça dos directores de empresa reincidentes no crime de «unilateralidade»).

Escusado será dizer que, após a publicação de tais directivas, a actividade sindical retomaria o seu *velho curso* de «paz social»... As «directivas

para a utilização do direito de veto» exprimem concentradamente toda a impotência e ambiguidade dos sindicatos húngaros, mas também manifestam a extraordinária contingência dos direitos em geral perante a osmose e ultracentralização dos poderes.

Nos primeiros *6 anos* a contar da publicação das «directivas» registar-se-iam, no país inteiro, cerca de *150 casos* de recurso ao veto pelas direcções das secções sindicais. Este número, dividido ainda pelo total de secções sindicais que têm direito de veto (vários milhares), é perfeitamente insignificante. As razões de tão escasso número são claras: por um lado, «muitos dirigentes sindicais *não ousam ou não querem contrariar* os dirigentes empresariais, mesmo quando as decisões destes deveriam normalmente ser vetadas»; por outro lado, são demasiado estreitas as relações entre os directores e os secretários sindicais, por todas as razões atrás indicadas [17].

Conhecidos e reconhecidos que são estes factos, nada indica, porém, que no futuro o direito de veto possa vir a ser exercido em determinadas questões, por exemplo, pela assembleia sindical plenária de empresa ou unidade de produção. Em todo o caso, a única solução eficaz para o *impasse* do direito de veto, como para várias outras enfermidades da organização, só poderá ser a *autonomização dos sindicatos perante os órgãos estatais e os centros do poder político.* A autonomia dos sindicatos, por sua vez, só fará sentido num sistema de gestão (da empresa e da economia nacional) mais descentralizado. Com efeito, é ainda muito frequente as decisões e directivas do aparelho central de estado marcarem «pistas obrigatórias» às empresas, o que torna inútil o veto da secção sindical de empresa, visto que a solução do conflito não depende do director. Enquanto se mantiver também o actual sistema de «direcção individual» das empresas, haverá tendência para que a actividade sindical se concentre à volta da figura do secretário do comité sindical de empresa e dependa quase exclusivamente da sua actuação «subjectiva» e isolada, cuja fatal ineficácia já anteriormente se apontou.

### 3.4 A «DEMOCRACIA DIRECTA»

Na Hungria, os ideólogos do regime dão-se ao curioso trabalho de separar a qualidade de «*proprietários*» da qualidade de *assalariados* dos trabalhadores. Esta meticulosa operação permite depois sublinhar que, se, no quadro da organização sindical, os trabalhadores exercem os seus direitos na qualidade de assalariados, é já na qualidade de «proprietários dos meios

---

[17] Um caso concreto, recente, ilustra bem determinado tipo de relações entre dirigentes empresariais e responsáveis sindicais. Mais de duas centenas de mineiros apresentaram ao secretário do seu comité sindical um abaixo-assinado protestando contra certa decisão do director de empresa, considerada pelos mineiros como lesadora dos seus interesses. Uma mina de carvão ia ser encerrada e os trabalhadores exigiam ser abrangidos por um decreto que os beneficiaria naquelas condições. O referido responsável sindical, que julgou ser seu dever defender a direcção perante os mineiros, negou-se categoricamente a dar seguimento ao protesto ou a suspender a contestada decisão do director, para o que podia ter usado do direito de veto. Perante a insistência dos mineiros, o responsável sindical exclamaria: «Os grandes números não nos assustam! Não cairemos das pernas abaixo só porque 200 indivíduos assinam um papel.» O uso da 1.ª pessoa do plural também parece sintomático.

de produção» que desenvolvem a sua actividade nas instituições de «democracia directa». Trata-se de mais uma distinção bizantina, pois que, na prática, nada permite distinguir, nem pela forma nem, sobretudo, pelo conteúdo, uma assembleia sindical duma «assembleia de produção» (principal instituição de «democracia directa»). Nesta questão, como noutras, a fraseologia ideológica paira nas nuvens, a muitas léguas da realidade, parecendo desafiá-la.

Falou-se já, atrás, da «assembleia de produção», do decreto de 1961 que lhe deu origem e das suas prerrogativas — verdadeiramente insignificantes perante o pomposo título de «instituição de democracia directa». Estava nas boas intenções dos reformadores, a partir de 1968, preencher com um conteúdo «autêntico» as formas democráticas (vazias) herdadas do passado. Na verdade, tal não viria a acontecer. O formalismo e o democratismo de aparência perduraram teimosamente, ao mesmo tempo que os caminhos da reforma se iam tornando cada vez mais tortuosos.

A técnica da «assembleia de produção» é a mesma que da assembleia sindical: expõe-se aos trabalhadores um rol de questões já decididas, factos consumados. Na maioria dos casos informam-se os trabalhadores sobre a *parte que lhes toca na execução das tarefas de produção,* e nada mais. Os temas quentes (salários, normas de produção, etc.) são cuidadosamente arredados da ordem do dia. Se por acaso há perguntas ou propostas da parte dos participantes (melhor dizendo: da parte da *assistência*), essas geralmente entram por um ouvido dos responsáveis e saem pelo outro, para surgirem, iguais, na assembleia seguinte. As razões do formalismo e da inutilidade das assembleias de produção são rigorosamente as mesmas que condenam ao vazio as assembleias sindicais. No seio da maioria dos trabalhadores, a impopularidade duma só é comparável à da outra. É preciso obrigar os trabalhadores a participarem nessas assembleias (por exemplo, fazendo partir mais tarde os autocarros de transporte dos operários ou efectuando a assembleia dentro do horário de trabalho, o que torna obrigatória as presenças). Múltiplos inquéritos revelaram já que a maioria dos trabalhadores consideram absurda a realização da assembleia de produção nos moldes em que actualmente é feita, pois apenas serve para atribuir os títulos honoríficos de «Excelente Trabalhador» e «Brigada Socialista», em escrutínio aberto e sob proposta dos dirigentes. Mas é também difícil imaginar, nas circunstâncias político-económicas dadas, uma «assembleia de produção» com poderes de decisão nas questões de salários, repartição dos benefícios, organização do trabalho, prestações extra-salariais, escolha de chefes, horários, etc. Não são *apenas* as «pistas obrigatórias» impostas às empresas pelos órgãos centrais de gestão económica que impossibilitam *a priori* a participação democrática. As promoções, a escolha de chefes de escalão inferior e médio, etc., também não estão sujeitas aos métodos democráticos, mas por razões mais directamente políticas. Uma das queixas mais frequentes dos trabalhadores é que *a subida na hierarquia da empresa, as promoções, dependem muito menos dos méritos do trabalho de cada um do que da circunstância de ser membro do Partido, responsável sindical ou protegido dos dirigentes.* Conceder à assembleia de produção o direito de eleição, como, por exemplo, do chefe de oficina ou de unidade, equivaleria pois a *enfraquecer a posição da burocracia partidária e sindical.*

Apenas no âmbito de transformações económicas e políticas de fundo se poderá resolver o *impasse* das «instituições de democracia directa».

O relançar dos processos iniciados pela reforma seria um caminho, mas conhecem-se os seus condicionamentos políticos *externos*.

### 3.5 Os comportamentos «negativos», o poder informal e a organização informal

Nos capítulos precedentes descreveu-se resumidamente a situação económico-político-social dos trabalhadores no seio da empresa. Paralelamente à constatação duma nítida evolução dessa situação na última década, apontou-se a reprodução dos velhos vícios do sistema de gestão, a constante inoperância duma organização sindical que se confunde com o (ou se subordina ao) partido-estado, as crescentes contradições dessa mesma organização sindical, o insalubre arrastar de situações conflituosas, o refreamento sistemático do confronto aberto dos interesses, etc. Referiu-se que esta situação reproduzia inevitavelmente os chamados comportamentos «negativos», que reflectem mais ou menos camufladamente a disparidade e a oposição dos interesses sociais.

Do ponto de vista das camadas dirigentes, esses comportamentos são «estranhos à essência do regime», incompreensíveis, razão pela qual os denominaram «negativos», «destrutivos», «anti-socialistas» e até «anti-sociais». Consequentemente, indicaram os meios de os combater na «educação política», nos métodos manipulativos importados ou não do Ocidente, na repressão (muitas vezes velada), etc.

Dos comportamentos «negativos», os mais sintomáticos são talvez os que um autor húngaro designou por «greves disfarçadas»: *restrição pelos trabalhadores do rendimento do trabalho, imposição unilateral (e incontrolável pelos dirigentes) de um ritmo de trabalho que é favorável aos trabalhadores na situação dada, cumprimento ultrazeloso de certos regulamentos*, etc. Comportamento «negativo» maciço, extraordinariamente prejudicial para muitas empresas, é o *turnover*, a «*flutuação*» *da mão-de-obra* (nos primeiros anos da presente década, o *turnover* atingiu anualmente no sector estatal húngaro de 33 % a 35 % dos efectivos médios). O *esbanjamento* (que pode ir até à sabotagem consciente) dos materiais, energia e instrumentos de trabalho é outra praga. A indisciplina, o absentismo, a «preguiça», a indiferença, os roubos, o trabalho negro (trabalho privado executado com materiais e instrumentos da empresa, geralmente em detrimento do tempo normal de trabalho) são ainda outros comportamentos «negativos», tão ou mais frequentes que nos países ocidentais.

Na verdade, como já se começa a reconhecer em certos meios, os comportamentos «negativos» constituem quase sempre a reacção normal dos trabalhadores às condições de trabalho que lhes são autoritariamente impostas, dada a impossibilidade de *legalização dos antagonismos* e de *compromisso* ou *transacção* entre os diferentes interesses.

A primeira fonte de descontentamento são os baixos salários (ou as altas normas de produção). As *lutas salariais*, sob as mais diversas formas ilegais, são praticamente diárias nas empresas. Vários estudos abordaram recentemente este «delicado» tema. A luta salarial, por não encontrar apoio numa *organização oficial (formal)* que disponha de convenientes poderes ou direitos legais (sindicato, por exemplo), é pois monopólio da *organização informal* e regida pelas suas leis próprias. Constata-se realmente nas empresas a existência de uma espécie de «sindicato espontâneo», ilegal, ou, melhor, uma multiplicidade de pequenos «sindicatos» ilegais (informais)

por cada empresa. Grupos informais de trabalhadores, cliques profissionais ou outras, agem na defesa dos seus interesses (mais ou menos restritos e a curto prazo). Para isso utilizam-se daqueles instrumentos de poder que em parte lhes são conferidos, «naturalmente», pela sua posição no processo de trabalho. A travagem do ritmo de trabalho, muitas vezes executada de modo que os dirigentes não podem controlar, serve, por exemplo, mas não só, para «arrancar» horas extraordinárias (duplamente remuneradas), quando o salário normal não é aceitável para os trabalhadores e o controlo estatal impede o seu aumento. (Na questão das horas extraordinárias, o sindicato também defende sistematicamente o ponto de vista do estado, tentando reduzi-las ao mínimo, no que se opõe frontalmente aos trabalhadores — que querem dessa maneira ganhar mais — e aos dirigentes empresariais — que querem cumprir os prazos e satisfazer as encomendas, pelo que concederiam as horas extraordinárias exigidas.) Os efeitos do recurso generalizado a estas e a outras tácticas são bastante prejudiciais, tanto para a produtividade como para os trabalhadores. Quando as tácticas não resultam, o trabalhador ou aguenta, ou se despede, ou procura equilibrar a sua situação de maneiras mais drásticas: roubos, trabalho negro, etc. Muito frequente é o «*segundo trabalho*», legal ou semilegal, a que o trabalhador sacrifica a quase totalidade do tempo livre. A planificação económica, ainda demasiado centralizada e voluntarista, tem contribuído para o alargamento do abismo entre a procura de certos serviços por parte da população e a capacidade das empresas estatais e cooperativas existentes para fornecerem esses serviços. Isto faz aumentar irresistivelmente a procura de mão-de-obra disposta a sacrificar o tempo livre e a ter um segundo trabalho, que geralmente é bastante bem pago. Está apurado que, em muitas profissões, o preço de mercado livre da força de trabalho é duas a três vezes superior ao nível salarial oficial. No «segundo trabalho», o trabalhador já não se poupa. A falta de descanso vai depois reflectir-se na quantidade e qualidade do trabalho «oficial»; tendo sacrificado o seu tempo livre, uma parte considerável dos trabalhadores também não se podem dedicar convenientemente à vida social e cultural.

Quanto à migração operária, estigmatizada pelos dirigentes como comportamento «negativo», *há que acentuar que ela apenas reflecte as ambiguidades do sistema de gestão e a incapacidade política desses mesmos dirigentes*. Na Hungria, um operário muda frequentemente de local de trabalho por um salário horário superior *alguns tostões* ao anterior. Trata-se com toda a nitidez do *comportamento típico do assalariado, «vendedor de força de trabalho»*. Os dirigentes, partindo do princípio de que no «socialismo» o comportamento operário *deve ser* diferente, classificam aquela reacção típica do assalariado como fenómeno *negativo* e *estranho* à «essência» da sociedade (se é *estranho*, não se chega a entender porque é *massivo*). Os dirigentes húngaros discorrem também muito sobre a *mesquinhez*, o *materialismo* (no sentido pejorativo) e o *espírito pequeno-burguês* dos trabalhadores que não os satisfazem. Encarado como tal, o comportamento clássico do trabalhador assalariado não é nem pode ser compreendido. Assim, os dirigentes políticos não vêem que, enquanto as empresas não dispuserem duma maior margem de manobra no campo das condições de trabalho (sobretudo remunerações), enquanto o sindicato de empresa não puder assumir coerentemente as suas funções de defesa dos interesses dos trabalhadores e enquanto aos trabalhadores não for facultada uma participação real na condução dos destinos da empresa, não será possível

solucionar, por via não repressiva ou de negociação, esse e outros fenómenos «negativos».

Se a organização informal da empresa e o poder informal dos trabalhadores ou grupos restabelecem um determinado equilíbrio social nos lugares de trabalho, sempre precário, também é certo que: 1) onde a organização informal assume um papel preponderante sobre a organização formal, o terreno é fértil para a formação de um sistema incontrolável de protecções, «cunhas», discriminações, represálias camufladas [18], etc., com o qual não podem naturalmente coexistir os métodos democráticos; 2) a selectividade do poder informal tem como resultado certas camadas serem privilegiadas em detrimento de outras (ou da colectividade); os «sindicatos informais» raramente garantem a defesa dos interesses de *todos* os trabalhadores, pois quem ganha são os grupos mais *coesos*, mais bem *informados* ou mais bem *situados* para realizarem os seus intentos. Consequentemente, e porque os sindicatos e os órgãos de «democracia directa» não desempenham nem podem desempenhar as funções que logicamente lhes caberiam, forma-se nas empresas uma vasta camada de trabalhadores *duplamente desprotegidos*, perante a direcção empresarial e as cliques informalmente poderosas que agem invariavelmente em proveito próprio.

## 4. DILEMAS PRÁTICOS E TEÓRICOS DA ACTUAL CAMPANHA DE DEMOCRATIZAÇÃO. CONCLUSÕES

Algumas considerações sobre o poder «operário» e o poder político serão necessárias na parte final deste trabalho. Bastante pode ter ficado dito ou subentendido nos capítulos precedentes sobre o poder político na Hungria. O objecto deste estudo não foi certamente o aparelho de estado, o Partido e outras instituições. Em todo o caso, o carácter «operário» do partido-estado, depois do que ficou dito, não saltará aos olhos. Na realidade, ele apresenta-se sistematicamente sob as típicas vestes do dogma, apelando para a nossa fé.

O leninismo e o estalinismo afirmam que o «poder operário» ou é «político» ou não é, tudo se resolvendo na circunstância de o estado e o Partido serem «operários», porque o «poder político» é o Partido e o estado. O resto pertenceria ao domínio das simples consequências. Estritamente deste ponto de vista, a análise do *poder real dos trabalhadores nos locais de trabalho* é secundária e até «mistificante». Ora a análise que seria fundamental, ou seja, a análise do Partido e do estado, não nos teria levado a conclusões diferentes das tiradas em relação à organização sindical, ela própria organização estatal. O que ficou dito sobre os sindicatos, para além das irresistíveis semelhanças com aquilo que se poderá dizer sobre o Partido, é também revelador da natureza deste último, *que os dirige política e ideologicamente*. Mas, não pretendendo ser mais papistas que o papa e não renegando o nosso «empiricismo», poder-se-á declarar sole-

[18] Um caso típico de *represália camuflada:* «O director duma empresa transferiu quatro vezes de lugar um seu empregado, há dois anos que não lhe aumenta o salário e diminuiu-lhe o prémio anual, porque esse empregado tinha apresentado às autoridades uma queixa qualquer contra a direcção empresarial. Por clara e evidente que seja neste caso a retaliação, é impossível demonstrá-la. Porque é preciso provar que se trata de *represália* contra um *queixoso*, e não de *sanção legal* contra um *empregado* da empresa.»

nemente que, duma maneira geral, os trabalhadores, no trabalho, vêem e usam o poder que têm ou lhes é dado ter, não vêem e não usam o poder que não têm. Logo, e pelas razões expostas ao longo deste estudo, não parece suficiente a quantidade e a qualidade do poder que os trabalhadores húngaros vêem e usam para que se possa concluir que no seu país o poder é «operário». Se assim fosse, qualquer assalariado do mundo estaria «no poder».

À luz de tudo o que anteriormente se expôs, inclusivamente sobre a reforma do «mecanismo económico» e o seu recente recuo, talvez seja fácil apreciar o grau de sinceridade dos dirigentes políticos, que nos últimos anos, em múltiplas e repetidas ocasiões, se comprometeram verbalmente em fomentar de todas as maneiras a democratização da gestão económica, nas empresas como fora delas. Esta *campanha*, eminentemente ideológica, parece corresponder, ao nível dos dirigentes políticos, a motivações de vária ordem. Entre elas ocupa, sem dúvida, um lugar de destaque a constante preocupação do regime (dos regimes do Leste) em construir de si próprio uma imagem democrática e «operária», tanto para uso interno como externo. O objectivo propagandístico — e seria um erro menosprezar a influência prática dessa propaganda — é muito provavelmente o objectivo principal da campanha. Mas há, efectivamente, mais. Salta à vista de muitos dirigentes que, sem uma real participação dos trabalhadores na resolução de numerosas questões da vida das empresas, vastas reservas do chamado *factor humano* quedarão inexploradas. Se na prática isso não é sempre (e para todos) evidente, os *managers* e os dirigentes políticos doutrinariamente menos enquistados têm, em todo o caso, um conhecimento teórico desse facto através da literatura ocidental especializada, de que são por vezes óptimos conhecedores. Em algumas, muito raras, empresas húngaras estão mesmo a ser realizadas experiências-piloto de «participação», inspiradas nas experiências que se fizeram e vêm fazendo no Ocidente, embora não suportem ainda a comparação com estas últimas. Deve sublinhar-se o facto de entre o muito que neste capítulo se procura importar do Ocidente figurarem também métodos de manipulação psicológica dos trabalhadores. Vários sociólogos se têm insurgido contra uma certa orientação manipulatória insinuada na sociologia industrial que os dirigentes políticos querem desenvolver.

O maior *handicap* da ideologia da democratização é, todavia, o peso da prática. Das justas considerações sobre as «reservas do factor humano» vai um longo caminho até à real *possibilidade* e *intenção* de alterar o sistema de direcção económica, que profundas razões políticas aparentemente condenam à imobilidade. Assim, toda a ideologia da campanha de democratização está marcada por manifestações de impotência prática e incapacidade analítica. Esta última exprime-se claramente na clássica argumentação sobre os *factores subjectivos da democratização*. É a estafadíssima questão dos obstáculos à formação da «consciência de proprietário», o «espírito pequeno-burguês», o «baixo grau de consciência» ou a «imaturidade política» dos trabalhadores, o «baixo nível de instrução» ou a «falta de preparação e conhecimentos para a participação na gestão», a «resistência psicológica dos dirigentes aos métodos democráticos», a «falta de coragem», a «indiferença pelos problemas comuns», etc. Este incansável bater na tecla dos «factores subjectivos da democratização» não deve, por certo, ser estranho aos ouvidos atentos, habituados que estarão a captar a resso-

nância mistificante de argumentos similares. Fala-se insistentemente do prolongamento da escolarização e da formação técnica e científica dos trabalhadores como *condições prévias da democratização*, mas esquece-se toda a problemática do sistema de divisão social e técnica do trabalho, dos métodos de organização do trabalho, da parcelização infinitesimal das tarefas, do processo de desqualificação e desprofissionalização dos trabalhadores; adia-se para um futuro radiante o problema do tempo livre e seu aproveitamento; reconhece-se (em voz baixa) que a «sobreescolarização» dos trabalhadores agudizaria ainda mais o problema de recrutamento de mão-de-obra física e fomentaria a já grave indisciplina dos jovens nos lugares de trabalho. Fala-se do «grau de consciência», da «imaturidade política», «velhas tradições que marcam a psicologia e as reacções dos trabalhadores», «indiferença» e «falta de coragem», mas pretende-se esquecer que a sociedade é que molda as consciências e os comportamentos dos indivíduos; que o paternalismo intoxicante da organização sindical é um dos grandes focos da «imaturidade política» dos trabalhadores; que o sistema de gestão económica não parte do estado das consciências para o político, mas, partindo muito do político, se vai reflectir nas consciências e determinar comportamentos; que a democratização, antes de ser um problema de «velhas tradições», é um problema de política interna e externa.

## BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL


BEREND: *Magyar gazdaságtörténet (História da Economia Húngara)*, MKKE, 1970.

BEREND-RÁNKI: *Gazdaság és társadalom (Economia e Sociedade)*, Magvetö, 1974.

BOGNÁR: *Les Nouveaux Mécanismes de l'Économie socialiste en Hongrie*, Paris, Ed. du Pavillon, 1969.

GYENES-ROZGONYI: «A hierarchikus különbségek szerepe és jelentösége a gazdasági szervezetben» («Papel e significado das diferenças hierárquicas na empresa»), *Szociológia*, 1974-2

HEGEDÜS-MÁRKUS: «Munkamegosztás és szabadidö («Divisão do trabalho e tempo livre», *Közgazd. Szemle*, 1972.

HERÉDI: «Az üzemi demokrácia hatékonyságának néhány problémája» («Alguns problemas da eficácia da democracia na fábrica»), *Ergonómia*, 1973-3.

HÉTHY-MAKÓ: *Munkásmagatartások és gazdasági szervezet (Comportamentos Operários e Organização Económica)*, Akadémiai, 1974.

HÉTHY-MAKÓ: «Munkaerövándorlás és gazdasági szervezet» («Migração operária e organização económica»), *Társadalmi Sz.*, 1973-5.

PIRITYI: *Az üzemi demokrácia és a vállalatok önállósága (A Democracia na Fábrica e a Autonomia da Empresa)*, Akadémiai, 1975.

RÁCZ: *Az Üzemi bizottságok a magyar népi demokratikus átalakulásban (Os Comités de Fábrica na Construção da Democracia Popular Húngara)*, Akadémiai, 1971.

SCHULTZ: *Economie de la Hongrie contemporaine*, Paris, Bordas, 1973.

K. SZABÓ: «Az üzemi demokrácia és a politikai gazdaságtan» («A democracia na fábrica e a economia política), *Közgazd. Szemle*, 1974-7-8.

TIMÁR: *Magyar gazdaságpolitika (Política Económica Húngara)*, KJK, 1973.

*RELATÓRIOS*

*Estímulos Materiais, Prestações Extra-Salariais e Política Social*, policopiado do Instituto de Sociologia da Academia das Ciências, de divulgação restrita, MTA, 1974.

*A Cooperação dos Dirigentes Empresariais com os Órgãos Sindicais*, policopiado do Centro de Estudos Sindicais, de divulgação restrita, SZEKI, 1972.

*A Situação das Assembleias Sindicais*, policopiado do Centro de Estudos Sindicais, de divulgação restrita, SZEKI, 1972.