O funcionamento da autogestão operária na Polónia [1]

1. As origens da instituição

O processo de participação dos trabalhadores na gestão das empresas foi desencadeado na Polónia pelo nascimento da democracia popular. Revestiu-se na origem dum carácter espontâneo. Em numerosos estabelecimentos, abandonados pela ocupação alemã, constituíram-se, no decurso dos anos de 1944-1945, conselhos do pessoal ou comités de fábricas que tiveram um papel importante na preservação e no recomeço da actividade das fábricas, na organização do aprivisionamento dos operários e também na nacionalização dos ramos fundamentais da economia nacional.

A actividade destes comités e conselhos não durou, na maior parte dos casos, mais que alguns meses, ao fim dos quais as empresas ficaram na directa dependência da administração do Estado. Aos sindicatos foram então atribuídas certas prerrogativas em matéria de informação e controlo [2]; mas, nos anos seguintes, as condições foram pouco propícias ao desenvolvimento das atribuições formais da democracia operária: dum lado, o ritmo acelerado da industrialização exigia a centralização das decisões económicas com um reforço da autoridade do director dentro das empresas; de outra parte, o afluxo às fábricas de novos operários oriundos do campo, com nível de instrução geralmente baixo, deu prioridade às medidas de preparação e formação da mão-de-obra. Foi o acesso dos trabalhadores mais dotados aos postos de chefia do aparelho económico que constituiu neste período a forma dominante de participação na gestão: assim, de 1945 a 1955, 63 000 operários, membros do Partido Operário Unificado polaco, foram promovidos a postos de directores na economia e na administração. Os outros encontravam no movimento de «emulação no trabalho», no movimento de racionalização e invenção dos trabalhadores, nos conselhos de produção — assembleia do pessoal onde eram apresentados e discutidos os problemas da produção — e também, para os mais activos, nas conferências técnico-económicas organizadas pelas células do Partido, modos de participação que correspondiam tanto às necessidades como às possibilidades do momento.

---

[1] O texto do presente artigo é a tradução do resumo de um estudo preparado em 1967, sob a direcção de Z. Rybicki, professor e vice-reitor da Universidade de Varsóvia, por M. Blazejczyk, A. Kowalik, M. Trzeciak e J. Waclawek. Este resumo foi feito por L. Greyfié de Bellecombe, encarregado de pesquisas no Instituto Internacional de Estudos Sociais da O. I. T., Genebra. O estudo e o resumo foram elaborados para o projecto de pesquisa comparativa do Instituto Internacional de Estudos Sociais sobre a participação dos trabalhadores na gestão. O resumo foi originalmente publicado no n.º 5, de Novembro de 1968, do *Bulletin* do Instituto.

[2] Decreto de 6 de Fevereiro de 1945.

No fim do ano de 1956 assistiu-se de novo à criação de numerosos conselhos operários nas grandes empresas industriais. O processo foi, ainda desta vez, espontâneo; mas as condições tornaram-se muito mais favoráveis à continuação da experiência e à consolidação dos seus resultados. Um número considerável de trabalhadores estavam doravante capazes de tomar parte activa nesta experiência. Decisões governamentais [3] foram adaptadas com vista a descentralizar a organização da economia, a aumentar a independência e as atribuições das fábricas em matéria de investimentos, de emprego, de salários; o número de índices obrigatórios foi reduzido; decidiu-se que «fundos de empresa», destinados a suplementos de remuneração e ao financiamento de obras sociais, seriam constituídos por dedução sobre os lucros realizados. Deste modo, alargou-se consideravelmente o campo aberto à acção de organismos representativos ao nível da empresa. Uma lei de 19 de Novembro de 1956 sancionou os conselhos operários já constituídos e abriu a possibilidade de se criarem outros, segundo a vontade dos trabalhadores.

Devido à sua imprecisão — especialmente no que respeita às relações dos conselhos com as outras formas da democracia operária — e às suas lacunas — nenhum órgão de participação estava previsto ao nível de oficina, onde no entanto surgem os problemas que mais directamente dizem respeito aos operários —, esta primeira lei não deu os resultados esperados, e pôde-se mesmo observar, no decurso dos anos de 1957 e 1958, um certo desinteresse pela nova instituição. Mas a experiência, saldada por um quase-fracasso, teve ao menos o mérito de fazer aparecer mais claramente os objectivos a atingir e os escolhos a evitar. A nova lei sobre autogestão operária, que foi promulgada a 20 de Dezembro de 1958 e que é ainda hoje o texto fundamental na matéria [4], deve bastante aos ensinamentos recolhidos ao longo desse período e à ampla discussão que brotou, tanto na imprensa como no seio das instituições sociais, sobre o funcionamento prático dos conselhos e mesmo sobre a própria concepção da democracia operária. É esta concepção que agora importa precisar, antes de nos fixarmos no pormenor dos mecanismos de participação instituídos pela lei de 20 de Dezembro de 1958.

2. Bases ideológicas da autogestão operária

Por democracia operária [5], entende-se, na Polónia, um sistema de organização social e de relações entre os produtores no qual é reconhecido aos trabalhadores o direito, real e formal, de participar na gestão e no controlo do funcionamento das empresas.

Se as formas desta participação podem ser e são efectivamente, nos países socialistas, diferenciadas, em compensação o seu princípio está

---

[3] Portaria do Conselho de Ministros de 10 de Novembro de 1956.

[4] *Dziennik Ustaw*, 31 de Dezembro de 1958, n.º 77, disposição 397; B. I. T.: *Série législative*, 1958 — Pol. 4.

[5] Emprega-se na Polónia o termo «democracia operária» e não «democracia industrial», e isto para sublinhar por um lado o papel predominante da classe operária no conjunto do sistema, e, por outro lado, para marcar que as instituições da democracia operária não abrangem somente a indústria, mas também os outros domínios da economia estatal, tais como os transportes, as empresas agrícolas, as empresas de serviços municipais, etc.

indissoluvelmente ligado aos objectivos e ao carácter de um regime socialista. Este princípio é, em primeiro lugar, consequência da revolução socialista, da tomada do poder pelas massas trabalhadoras e pelos partidos que as representam, assim como da nacionalização dos meios essenciais da produção e dos recursos do país. Por isso mesmo, cada trabalhador, cada operário, torna-se formalmente coproprietário e cogestionário da economia. E cumpre esta dupla tarefa de duas maneiras diferentes: indirectamente, por intermédio dos órgãos do poder do Estado (a Assembleia e os conselhos populares), e directamente, tomando parte nas diversas formas de controlo e cogestão na empresa.

As razões do interesse muito particular que se atribui, na Polónia, às formas directas de participação situam-se nos planos político, social e económico, onde aparecem por sua vez como o meio de pôr em prática certas concepções teóricas do socialismo e como um método adequado para a solução de certos problemas concretos.

No plano político, a autogestão representa um elemento essencial do poder da classe operária. Com efeito, bastante tempo depois da nacionalização da indústria subsiste uma contradição entre o carácter socialista da propriedade dos meios de produção e a função, insuficientemente socializada, da gestão dessa propriedade. O desenvolvimento da democracia operária, e mais precisamente da autogestão operária, é um meio de resolver tal contradição; mas de a resolver de uma maneira progressiva, pois que, ao contrário da nacionalização, que se efectua de um golpe, a socialização da função de gestão é um processo lento e difícil, que pressupõe um aumento do nível de qualificação e instrução dos produtores e tem de ser acompanhado por um processo de socialização das suas atitudes e da sua consciência.

Por outro lado, as ideias de democracia operária (como as ideias de autogestão camponesa, de autogestão de inquilinos, etc.) estão ligadas, no regime socialista, às perspectivas a longo prazo de desaparecimento do Estado, devendo este acompanhar-se de uma extensão da democracia social.

Na prática, consideram-se as instituições da democracia operária como uma plataforma de ligação entre, por um lado, o Partido do Estado e, por outro, a classe operária, plataforma onde se deve efectuar a confrontação da política do Partido com a atitude das massas.

Não menos importante é a significação da autogestão operária no plano social e no plano humano. A democracia operária, que transforma os trabalhadores de objectos em sujeitos da gestão, é considerada como um meio de eliminar os vestígios da alienação do trabalho e, portanto, de o humanizar. Permite, por outro lado, ultrapassar as consequências negativas da divisão do trabalho na empresa, oferecendo ao operário a possibilidade de se desenvolver sob todos os aspectos, mediante o exercício de funções diversas. Por fim, é susceptível de evitar que o chefe subestime os aspectos sociais do funcionamento da empresa, bem como de fazer prevalecer um estilo menos autocrático no exercício da sua autoridade. Embora mantendo a relação de dependência e subordinação exigida pelo carácter da produção na empresa industrial contemporânea, a democracia operária suprime a alienação desta relação e imprime-lhe um carácter democrático, fazendo-a derivar da vontade dos trabalhadores. Graças a ela, pode ver-se não somente perderem a rigidez as linhas de demarcação entre chefes e executantes e entre trabalhadores intelectuais e trabalhadores manuais, como também colocarem-se sob o signo da cooperação e da corresponsabilidade

as relações entre as diferentes categorias. A confrontação de pontos de vista proporciona meios para ultrapassar o que estes poderiam ter de limitado e para associar e acordar entre si os interesses dos diferentes grupos na empresa.

Do ponto de vista económico, a democracia operária, em virtude das possibilidades que oferece de estimular nos trabalhadores o espírito de iniciativa e o sentido das responsabilidades, de fazer beneficiar a direcção do contributo da experiência concreta da «base» e de instaurar entre esta e aquela uma maior cooperação, é encarada como um factor poderoso do aperfeiçoamento da actividade produtiva das empresas.

Tal como as acabamos de apresentar, reportando-as ao essencial, as ideias que estão na base da autogestão e a justificam não foram em nenhum momento seriamente contestadas; decerto, ainda em 1958, alguns defensores duma posição conservadora receavam que os conselhos operários constituíssem só pela sua existência, uma ameaça de desviacionismo anárquico que pusesse em questão os princípios da planificação central; mas os seus temores e reservas nunca se manifestaram de uma maneira aberta. Todavia, não deixaram de aparecer divergências, nos anos que precederam a adopção da lei, a propósito das medidas desejáveis para pôr em prática o princípio da autogestão.

Numerosos membros do pessoal directivo das empresas e uma parte dos economistas tinham uma concepção tecnocrática dos conselhos, que eles desejariam ver confinados a funções consultivas, ou, para falar mais claramente, limitados a um papel de aprovação social das decisões da direcção: no seu entender, o exercício da gestão necessitaria de uma especialização e uma preparação que os membros dos conselhos não possuíam.

Uma segunda corrente, no extremo oposto, era favorável à transformação do sistema dos conselhos segundo o modelo jugoslavo: os conselhos, verticalmente ligados uns aos outros, iriam administrar toda a economia nacional, descentralizada ao máximo; além disso, os seus representantes iriam formar uma segunda câmara no Parlamento. A actividade do Partido ver-se-ia acantonada no domínio político; os sindicatos seriam também afastados dos problemas da produção.

Entre estas duas correntes extremas, das quais a primeira subestimava as vantagens — mesmo do ponto de vista do funcionamento das empresas — de uma participação operária activa, e a segunda punha em causa as formas institucionais do Estado e a sua estrutura política, apareceu uma terceira concepção, que finalmente prevaleceu, tendo-a os sindicatos no seu 4.º congresso (Abril de 1968) e o legislador sucessivamente aprovado.

Os seus adeptos, ainda que favoráveis à manutenção do princípio da planificação central, propuseram estruturar a autogestão sobre bases suficientemente amplas para permitir o pleno desenvolvimento da iniciativa operária, e procuraram ao mesmo tempo realizar a integração das novas formas da democracia operária nas formas anteriores, ligadas à actividade das outras organizações sociais na empresa. Eis o que explica o papel importante consignado na nova lei ao Partido e aos sindicatos no exercício da função de cogestão.

A influência do Partido e dos sindicatos sobre a autogestão excede contudo largamente o quadro orgânico desta última; convém por isso dar sobre este ponto algumas indicações de ordem geral, a fim de se poder situar exactamente no seu contexto os mecanismos descritos adiante.

3. Lugar da autogestão no conjunto das organizações sociais

Os sindicatos representam na República Popular da Polónia os interesses gerais de todos os trabalhadores, filiados ou não. Agrupavam, no fim de 1965, 96 % do conjunto dos assalariados dos estabelecimentos onde estavam implantados. Estão organizados por ramos de indústria. Em qualquer dos ramos, que totalizam 22, a célula base, constituída ao nível da empresa por todos os membros sindicalizados desta última, é dirigida por um *conselho de empresa* ou (nas repartições e instituições) por um *conselho local* eleito; a autoridade suprema pertence ao *congresso nacional de delegados*, que se reúne de três em três anos e elege um *conselho geral*. O movimento sindical no seu conjunto é por seu vez representado pelo *conselho central dos sindicatos*, emanação dum congresso quadrienal; uma representação intersindical é igualmente assegurada, ao nível regional, por «comissões de voivodia». À escala nacional, o Conselho central dos sindicatos participa na elaboração do plano — e por conseguinte na das regras da repartição do rendimento nacional — assim como na da legislação social. Dá pareceres sobre a aplicação desta legislação, gere os fundos para tempos-livres dos trabalhadores, dirige a inspecção do trabalho. À escala da empresa, numerosas responsabilidades são conferidas ao conselho sindical nos domínios da segurança no trabalho, do bem-estar, da formação e cultura dos trabalhadores, da administração do pessoal — a contratação e o despedimento de trabalhadores estão subordinados ao acordo do conselho de empresa —, da aplicação dos sistemas de remuneração; além disso, o sindicato intervém, por intermédio dos seus delegados, nos «tribunais do trabalho», na resolução dos conflitos laborais.

A estas funções, que são por tradição as dos sindicatos polacos, acresceram, depois de 1958, atribuições específicas no domínio da *autogestão*. Cabe-lhes, com efeito, assegurar, por meio de um trabalho de animação, coordenação e controlo, o funcionamento regular e a consolidação desta nova instituição, cujos desaires fariam correr o risco de reanimar as tendências tecnocráticas e centralizadoras.

Esta acção exerce-se primeiramente ao nível da empresa, graças a uma associação orgânica entre o conselho sindical e o mecanismo específico da democracia operária, associação cuja forma será examinada mais adiante neste texto. Mas também se desenrola em níveis mais elevados — o regional e sobretudo o nacional —, onde os órgãos próprios da autogestão não têm homólogos institucionais e encontram no aparelho sindical, ao mesmo tempo que um guia, o porta-voz qualificado dos seus «interesses».

Junto do Conselho central dos sindicatos funciona a *Comissão da Autogestão Operária*, que compreende militantes activos da autogestão e teóricos. Os sindicatos dos diversos ramos estão aí representados. A comissão ocupa-se dos principais problemas ligados à actividade da autogestão; por sua iniciativa são efectuados estudos e análises cujos resultados são apresendos para debate na direcção do Conselho central dos sindicatos. Comissões deste tipo funcionam igualmente junto dos conselhos gerais e dos conselhos regionais, assim como das comissões de voivodia, dos sindicatos.

O Conselho central dos sindicatos e os conselhos gerais e regionais de cada sindicato estabelecem regularmente as directivas de trabalho para os órgãos da autogestão operária. Tais directivas dizem respeito tanto à actividade de fundo como às formas e métodos de trabalho desses órgãos; têm frequentemente origem em experiências práticas isoladas, que tendem

assim a generalizar-se. Em larga medida, é sob a iniciativa do Conselho central dos sindicatos que os órgãos da autogestão de numerosas empresas efectuam regularmente a fiscalização e multiplicam sugestões acerca das condições de trabalho do pessoal, controlam a utilização das verbas destinadas a melhorias de segurança, esforçam-se por elevar o nível geral dos conhecimentos profissionais e culturais dos trabalhadores, elaboram programas de formação de quadros, etc. Os sindicatos procuram com particular empenho iniciar os militantes nos problemas económicos e jurídicos fundamentais ligados à actividade de autogestão, através de cursos especiais organizados nos estabelecimentos ou à escala central, da troca de experiências e da publicação de diversos periódicos e colectâneas de documentos [6]. Em matéria de organização, a importante medida que constituiu a criação do cargo de «secretário económico da conferência de autogestão» resultou de uma decisão tomada pelo Conselho central dos sindicatos.

A representação dos interesses da autogestão junto da administração do Estado e da economia — principalmente os ministérios e as uniões (que são os organismos económicos do escalão imediatamente superior ao da empresa) — exerce-se mediante debates e conferências de diversos tipos, onde é acordada uma acção comum e onde se decidem em conjunto as soluções a dar aos problemas importantes que interessam à administração e aos órgãos da autogestão operária. Os representantes dos conselhos gerais de cada sindicato participam nos trabalhos colegiais dos ministérios e uniões; esta participação é obrigatória quando as questões abordadas dizem respeito às actividades de autogestão. O apoio dado à autogestão traduz-se igualmente, ao nível dos órgãos do poder central, pela adopção, sob a iniciativa dos sindicatos, de disposições legislativas visando reforçar a democracia operária nas empresas [7]. Os representantes sindicais participam também, numa base paritária, nas chamadas *comissões de arbitragem*, encarregadas de solucionar os conflitos entre a administração do Estado e os órgãos da autogestão operária.

A multiplicidade e a diversidade das tarefas que, no âmbito da autogestão, incumbem à organização sindical, juntas a certas deficiências pessoais, implicam que os resultados não estão sempre à altura das necessidades. O remédio para estas insuficiências é hoje procurado, em parte, numa diferenciação mais nítida das actividades exercidas no seio dos órgãos da autogestão pelas diversas categorias de militantes: nomeadamente, os representantes da organização sindical são incitados a debruçarem-se mais do que no passado sobre os problemas da segurança no trabalho e das condições materiais dos trabalhadores. Um outro factor de aperfeiçoamento consiste na elevação do nível de competência e consciência destes representantes, a qual é favorecida pelas exigências sempre crescentes manifes-

---

[6] Duas revistas consagradas exclusivamente à autogestão operária e às suas actividades práticas publicam-se sob os auspícios do Conselho Central dos Sindicatos: o bimensário *Rada Robotnicza* («Conselho Operário») e o mensário *Samorzad Rebotniczy* («A autogestão operária»).

[7] Citar-se-ão, como exemplos de tais disposições, as Portarias de 5 de Agosto de 1965 e 26 de Setembro de 1966, do ministro da indústria pesada, que impõem aos directores obrigações muito estritas (no que respeita nomeadamente aos prazos, à designação das pessoas responsáveis, à justificação das recusas eventuais) na concretização das resoluções e propostas da autogestão.

tadas pelos trabalhadores por ocasião das eleições para os conselhos sindicais de empresa [8].

O Partido Operário Unificado Polaco, que detém o poder, exerce a função directiva do Estado e age em todos os meios e grupos sociais. A sua actividade é dirigida pelo Comité Central, assim como pelo Bureau Político e pelo Secretariado que emanam daquele. Tal como para os sindicatos, existem comités e órgãos executivos ao nível da voivodia e, em escala inferior, organizações de distrito, de cidade ou de bairro. Destas últimas dependem as organizações de base (sigla polaca: PZPR), que funcionam nas empresas, repartições ou instituições e são dirigidas por um órgão executivo eleito por escrutínio secreto [9].

Os estabelecimentos industriais reúnem $^1/_3$ do número total de membros do Partido; é aí que funcionam as maiores organizações de base. Estas são formadas por operários na razão de 65 %, dos quais cerca de metade pertencem às categorias superiores de qualificação profissional e de salários. Os membros do Partido constituem em média 17,7 % do pessoal.

As organizações do Partido Operário Polaco estão incumbidas estatutariamente da direcção política das empresas, entre outras maneiras através de uma participação activa nos trabalhos da autogestão, o que é um meio de associar de forma adequada os interesses do pessoal aos interesses nacionais.

São diversos os modos de acção que se oferecem ao Partido no domínio da autogestão. Em primeiro lugar, resultam do facto de, em virtude da lei sobre a autogestão, o comité executivo da organização do Partido na empresa fazer parte, bem como o conselho sindical de empresa, do órgão supremo da autogestão (a conferência). O Partido desempenha portanto, a este título, um papel activo nos trabalhos da autogestão e está interessado em que sejam respeitadas as atribuições e estendida a esfera de acção desta última. Por outro lado, o Partido está em condições de exercer influência sobre os seus membros que desenvolvem actividades no conselho sindical de empresa, no conselho operário e nas outras organizações socio-políticas da empresa, e também entre os trabalhadores não membros do Partido.

Em que consiste, pois, a tarefa do Partido na autogestão? No sentido mais geral destas palavras, trata-se de um papel de inspiração e de direcção. O Partido deve orientar o trabalho dos órgãos da autogestão para os domínios apropriados, escolher com critério os homens chamados a neles participarem e controlar a maneira como desempenham as suas funções, velar, enfim, por que a administração da empresa execute as propostas e recomendações justificadas dos órgãos da autogestão. O exercício destas tarefas reveste-se de formas diversas, adequadas à realidade concreta, não podendo

---

[8] Aconteceu frequentemente, quando de recentes eleições, que somente uma minoria dos membros cessantes fosse reeleita.

[9] Além do Partido Operário Unificado, existem na Polónia dois outros agrupamentos políticos: o Partido Camponês Unificado e o Partido Democrático, que agem em plena independência embora reconhecendo o papel directivo do Partido Operário, ao qual se assemelham nas suas estruturas. A sua actividade limita-se a meios sociais determinados: o da agricultura, para o primeiro, o dos artesãos, pequenos negociantes e trabalhadores de pequenos estabelecimentos privados, para o segundo. O seu papel no sistema de autogestão respeita somente a um número restrito de empresas (indústria da madeira, indústria alimentar e explorações agrícolas do Estado).

reger-se por esquemas pré-estabelecidos. De resto, nem sempre está isento de erros; por vezes, as organizações do Partido, incapazes de saber como inspirar o trabalho da autogestão, acabam por se lhe substituir pura e simplesmente. A procura das melhores formas de cooperação é um processo difícil e complexo, orientado constantemente para um aperfeiçoamento.

4. Estrutura da autogestão

A estrutura da autogestão operária é definida pela lei de 20 de Dezembro de 1958, à qual ulteriormente foram trazidos complementos pelo Conselho central dos sindicatos em virtude dum mandato do legislador. Comporta vários órgãos:

1. A *conferência da autogestão*, órgão supremo da democracia operária na empresa, é formada pelo conjunto dos membros do conselho operário, do conselho sindical de empresa e do comité de empresa do Partido; pode agregar a si representantes das organizações de juventude e das associações técnico-científicas [10].
2. O *conselho operário de empresa* compreende, além dos membros directamente eleitos pelo pessoal em escrutínio secreto, um representante do conselho sindical de empresa e um representante do comité de empresa do Partido. Na grandes empresas onde existem conselhos de oficina, são os membros destes últimos que formam o conselho de empresa; como este só pode contar no máximo cinquenta pessoas, procede-se a eleição indirecta quando o número total dos membros dos conselhos de oficina ultrapassa cinquenta. Em todos os casos, a correcção das eleições é controlada por comissões especiais instituídas pela assembleia dos votantes. A lei exige que pelo menos 50 % dos trabalhadores da empresa com direito de voto participem nas eleições e, no caso das eleições indirectas, que votem ao menos $^2/_3$ dos delegados eleitos. Por outro lado, os operários devem constituir pelo menos $^2/_3$ do total de membros do conselho de empresa, proporção que pode no entanto descer para metade por derrogação especial, quando a estrutura da mão-de-obra tenha uma larga participação de pessoal técnico.
3. O *presidium do conselho operário* compõe-se do presidente e do secretário do conselho e de membros eleitos no seio deste (substituídos, quando existem conselhos de oficina, pelos respectivos presidentes); conta de cinco a onze membros.
4. Os *conselhos operários de oficina*, constituídos nas empresas onde a produção se encontra repartida por diferentes unidades, compreendem de 5 a 9 pessoas; um representante do Partido tem nele lugar, ao lado dos membros eleitos pelo pessoal da oficina.

[10] A ideia de associar organicamente representantes dos sindicatos e do Partido ao mecanismo da autogestão nasceu da prática, por se ter instalado, pouco a pouco, depois de 1956, o hábito de organizar reuniões comuns do conselho operário, do conselho sindical e do comité de empresa do Partido para encontrar soluções para os problemas mais importantes.

5. Os trabalhos dos conselhos de empresa e de oficina são dirigidos por um presidente eleito; as funções de presidente do presidium são assumidos pelo presidente do conselho operário. Nas grandes empresas, um membro do presidium exerce o cargo de «secretário económico da conferência», cuja função consiste em assegurar o serviço técnico dos órgãos da autogestão.

Os órgãos da autogestão reúnem-se com uma periodicidade variável (em princípio de três em três meses, para a conferência; ao menos uma vez por mês, para o conselho operário); tomam decisões e emitem opiniões sob a forma de resoluções tomadas por maioria. Embora não seja seu membro, o director da empresa participa oficiosamente nas suas reuniões. Compete-lhe preparar e apresentar os documentos e relatórios necessários ao bom funcionamento destes órgãos.

Com a única excepção do secretário económico da conferência, os membros dos órgãos da autogestão não estão dispensados das suas obrigações profissionais mas têm direito a compensação pelo salário perdido no exercício das suas funções. Não podem ser despedidos sem o acordo do conselho operário da empresa.

5. Amplitude da instituição

O campo de aplicação da Lei de 20 de Dezembro de 1958, inicialmente limitado às empresas industriais, de construção e agrícolas, foi posteriormente alargado a certas empresas de transportes automóveis do Estado, de serviços municipais, de mecanização da agricultura e de construção e montagem de caminhos-de-ferro e portos marítimos. As empresas privadas, que são pouco importantes (não podem empregar mais de 50 trabalhadores), não possuem autogestão operária, nem praticam qualquer outra forma de participação dos trabalhadores na gestão, com excepção, em certos casos, da intervenção das organizações sindicais.

A lei não impõe a criação de conselhos operários, fazendo depender em cada empresa a decisão nesta matéria da vontade do pessoal. O número de empresas providas de conselho, que era de 6000 em 1957, aumentou consideravelmente depois de 1958 e hoje atinge 8326 das 9241 empresas abrangidas pela lei. As conferências de autogestão funcionam, em todas estas empresas e contam mais de 214 000 membros [11]. O desenvolvimento dos conselhos de oficina foi muito mais tardio e lento. Por alturas de 1960, existiam apenas em 589 empresas, onde reuniam, no total, 12 171 membros. Em seguida a uma campanha vigorosa, o seu número aumentou bastante nos anos de 1960-61, atingindo 5358 (em 1408 empresas) [12].

---

[11] Nos casos em que se renunciou a constituir um conselho (isto é: em cerca de 915 empresas, na maior parte pequenas), as conferências são estabelecidas segundo regras especiais.

[12] Um inquérito revelou que o novo impulso dado então à criação de conselhos de oficina respondia a preocupações bastante diferentes segundo as categorias de pessoas interessadas: as considerações de princípio (referentes ao alargamento da democracia operária, ao reforço dos vínculos com os trabalhadores) tinham um peso decisivo para os representantes das organizações do Partido; enquanto que a preocupação da eficácia económica dominava nos representantes dos sindicatos e dos conselhos de empresa. Ainda que aprovada, no conjunto, pela grande maioria das

6. Atribuições legais e responsabilidades dos órgãos da autogestão

Ao definir as atribuições da autogestão operária, a lei indica a que órgãos elas pertencem e precisa, para cada um deles, o carácter das competências que lhe são reconhecidas nas diferentes matérias.

A esfera de acção da conferência da autogestão operária está dividida pela lei em: *a*) esfera de acção exclusiva, da qual fazem parte as atribuições respeitantes exclusivamente a este órgão; *b*) esfera de acção geral, compreendendo as atribuições que a conferência de autogestão pode delegar no conselho operário de empresa.

A esfera de acção exclusiva da conferência compreende: a adopção de regulamentos de trabalho de empresa, na base das directivas do Conselho de ministros e do Conselho central dos sindicatos; as decisões em matéria de distribuição dos fundos de empresa; o estabelecimento de regras fixando o modo de atribuição de prémios salariais financiados pelos fundos de empresa; as decisões nos domínios relativos à construção de habitações de empresa e de instalações sociais e culturais; a aprovação da escolha do presidente, do secretário e do presidium do conselho operário.

A esfera de acção geral compreende: a análise do balanço anual da empresa; a análise de contas trimestrais, semestrais e anuais da actividade da empresa, apresentadas pela administração; a definição das principais vias e formas de controlo da actividade da empresa e dos seus diferentes sectores e a elaboração de directivas nesta matéria para uso do conselho operário de empresa e dos conselhos de oficina; o exame e a adopção de planos anuais e a longo prazo da empresa, a partir das directivas e dos índices dos planos económicos nacionais; as decisões em matéria de investimento dos fundos descentralizados; a definição das principais orientações para o aperfeiçoamento dos processos tecnológicos, a melhoria da organização, o aumento do rendimento do trabalho, a política de emprego, o aperfeiçoamento da qualidade de produção, a economia dos materiais, ferramentas, combustíveis e carburantes e o melhoramento das condições de segurança e higiene do trabalho; a aprovação da estrutura de organização da empresa; a definição das formas e vias do desenvolvimento da emulação no trabalho, da criatividade dos trabalhadores, da racionalização do trabalho e da formação do pessoal; o reforço da disciplina social e a propagação da atitude socialista a respeito do trabalho e da propriedade social.

O Conselho operário de empresa, além de poder, como foi assinalado anteriormente, exercer por delegação as atribuições «gerais» da conferência, possui a sua própria esfera de actividade, a qual é definida pela lei e compreende: a execução das resoluções da conferência nos domínios abrangidos pela área de acção do conselho operário; a vigilância da execução das resoluções da conferência pela administração da empresa; o desenvolvimento no seio do pessoal de actividades adequadas a assegurar a realização dos planos de produção, o aumento do rendimento, a consolidação da disciplina no trabalho, o aperfeiçoamento da qualidade da produção, a diminuição das despesas gerais, a melhor utilização das reservas de produção e o melhoramento da segurança e higiene do trabalho; a organização, em comum com os conselhos sindicais de empresa e em cooperação com a

---

pessoas entrevistadas, a instituição dos conselhos de oficina suscitava sérias reservas, especialmente da parte dos representantes da administração, sendo a sua utilidade posta em causa por alguns.

administração, de debates sobre a produção; o exercício do controlo sobre a actividade económica e financeira da empresa; a adopção de planos trimestrais e mensais conformes ao plano geral da empresa e às propostas da conferência; a organização da produção secundária e a adopção dos respectivos planos; a tomada de decisões, subordinadas às disposições legais em vigor, em matéria de escoamento de maquinaria e instalações inúteis; a adopção, de acordo com o conselho sindical de empresa e no quadro das convenções colectivas de trabalho e das disposições legislativas vigentes, de directivas sobre a aplicação das convenções colectivas, das normas de trabalho, das tabelas salariais e dos sistemas de remuneração.

As atribuições do presidium do conselho operário consistem em dar parecer sobre a nomeação e a exoneração do director; estabelecer os projectos de ordem de trabalho para as reuniões da conferência e do conselho operário e preparar os documentos indispensáveis a essas reuniões; controlar os contratos de fornecimento de trabalhos e serviços, celebrados com os artesãos, os trabalhadores ao domicílio, as empresas privadas, as cooperativas de abastecimento e de venda, as cooperativas de produção e as outras pessoas físicas e morais que não são organismos do Estado; controlar as vendas e as compras efectuadas no mercado privado; controlar os fundos de salários, os boletins de pagamento e os prémios salariais concedidos aos trabalhadores da empresa.

Os conselhos operários de oficina asseguram, a nível da oficina, a execução prática das resoluções da conferência, do conselho operário de empresa e do presidium; desenvolvem no seio do pessoal uma actividade visando aperfeiçoar o trabalho da oficina e os seus resultados e reforçar a emulação e a disciplina no trabalho; analisam os planos de produção da oficina e tomam as medidas necessárias à sua realização; apresentam aos órgãos superiores da autogestão operária propostas respeitantes à actividade da oficina; organizam, em comum com o conselho sindical de oficina e em cooperação com os chefes de oficina, conferências de produção, discussões com o pessoal sobre as resoluções da conferência e sobre outros assuntos ligados ao trabalho oficinal.

A atribuição de competências determinadas aos órgãos de autogestão põe o problema das relações destes últimos com a direcção das empresas.

Responsável perante a autoridade superior pela realização das tarefas decorrentes do plano, o director dispõe do poder de decisão em todas as matérias onde esse poder não foi conferido pela lei, de maneira explícita, à autogestão operária (que todavia nada impede de formular propostas. pareceres e críticas relativamente a esses assuntos). O *princípio da direcção unipessoal,* que determina que as decisões sejam tomadas por uma só pessoa e que todos os trabalhadores estejam subordinados ao director, mantém-se intacto, mesmo quando tais decisões se apoiam em resoluções colegiais da autogestão ou são afectadas por influências políticas.

O director e os órgãos da autogestão exercem sobre as respectivas actividades um controlo mútuo; contudo, no exercício deste controlo, os segundos possuem um verdadeiro poder de decisão, ao passo que o primeiro, quando se opõe à execução de uma resolução da autogestão — o que constitui para ele obrigação legal, sempre que entende que uma dada decisão contraria as disposições da lei ou do plano —, apenas toma uma medida provisória, sujeita a revisão. Se esta respeita a uma decisão do conselho operário e este recusa admitir o seu fundamento, a medida em causa será submetida à apreciação da conferência. Competirá ao organismo

hierarquicamente superior à empresa, reunido conjuntamente com um representante do conselho geral do sindicato, confirmar ou rejeitar qualquer decisão da conferência tendente a manter contra o parecer do director uma resolução do conselho operário, ou resultante de uma iniciativa tomada pela própria conferência num domínio englobado na sua esfera própria de competência mas contestada pelo director.

Os conflitos que surgem entre as conferências e os organismos superiores à empresa — e que podem resultar quer de uma decisão destes organismos considerada por uma conferência como desrespeitadora das atribuições da autogestão, quer de uma decisão impondo a uma empresa uma produção suplementar no decurso da realização do plano anual, sem que seja ao mesmo tempo dada a garantia de uma compensação dos efeitos económicos negativos resultantes dessa nova tarefa — são regulados por organismos especiais, as *comissões de arbitragem*, instituídos junto dos diferentes ministérios (e, para as empresas locais, junto dos presidiuns dos conselhos do povo). Esses organimos estão constituídos numa base paritária administração económica/sindicatos [13]. Se a unanimidade não puder ser conseguida no seio destas comissões, a questão litigiosa será resolvida pelo ministro competente, de acordo com os órgãos superiores dos sindicatos [14].

Sujeitos, como acabamos de ver, a um certo controlo por parte da administração do Estado, os órgãos da autogestão são por outro lado responsáveis perante o conjunto do pessoal da oficina ou da empresa, ao qual apresentam, pelo menos duas vezes por ano, relatórios de actividades. Algumas questões têm de ser obrigatoriamente submetidas à apreciação de todos os trabalhadores: é o que acontece, nomeadamente, com a repartição do fundo de empresa, desde que os membros da conferência não consigam chegar a um acordo unânime a este respeito. O corpo dos eleitores pode igualmente decidir a dissolução de um conselho operário antes de expirar o seu mandato ou destituir alguns dos seus membros.

Os órgãos da autogestão encontram-se, por fim, sujeitos na sua actividade a um controlo do aparelho sindical. Anteriormente, já mencionámos as responsabilidades dos sindicatos na animação e coordenação do trabalho de autogestão, bem como o seu papel de conselheiros — por vezes também de mandatários — do legislador, em matérias que à autogestão dizem respeito. Além disso, são-lhes conferidos pela lei poderes especiais de vigilância. Neste campo, a medida mais severa a que os sindicatos têm o direito de recorrer é a dissolução do conselho operário; não pode, porém, ser aplicada senão em casos excepcionais, definidos na lei [15], e supõe a intervenção das instâncias sindicais do mais alto nível. Aos sindicatos compete também aprovar os regulamentos dos diferentes órgãos da autogestão, assim como as modificações introduzidas nesses regulamentos.

---

[13] Portaria do Conselho de ministros de 25 de Fevereiro de 1960, *Dziennik Ustaw*, n.° 12, disposição 73.

[14] Na prática, os conflitos são regulados, regra geral, amigavelmente, no escalão inferior; foram muito raros no decurso dos últimos anos, aqueles em que foi chamada a intervir uma comissão de arbitragem.

[15] Trata-se principalmente dos casos em que a actividade do conselho operário é nitidamente oposta aos interesses da empresa e do seu pessoal, bem como aos interesses da economia nacional.

7. A prática da participação operária

A questão que se põe é a de saber em que medida as diversas atribuições da autogestão operária anteriormente enumeradas são efectivamente postas em prática. Vamos tentar dar-lhe uma resposta, limitando-nos aos domínios de competência mais importantes.

a) No domínio da planificação

É conveniente começar por descrever abreviadamente a situação da empresa de Estado no regime socialista polaco, governado pelos princípios da propriedade estatal dos bens de produção, da planificação e do centralismo democrático. A empresa estatal, englobada no sistema da planificação central, está subordinada a um organismo de grau superior, a união, e ao ministro competente. Mas existem limites à ingerência nos assuntos internos da empresa, limites que são definidos pela lei e que os organismos superiores não podem ultrapassar. A empresa recebe do organismo superior *índices directivos*, definidos a partir do plano nacional, os quais determinam as suas tarefas económicas, assim como os meios indispensáveis à sua realização. Para as empresas industriais [16], esses índices eram em 1967 os seguintes:

Tarefas de produção:

1. valor da produção (estimado em unidades que correspondem aproximadamente ao dispêndio de trabalho, ou estimado segundo os preços de venda);
2. volume da produção dos artigos mais importantes;
3. produção destinada à exportação;
4. custos de produção dos principais produtos.

Investimentos:

5. investimentos centrais e das uniões e prazos de entrada em exploração;
6. superfície útil dos alojamentos a explorar nas construções financiadas pelos ministérios e pela empresa;
7. superfície dos locais anexos, entre os quais os destinados aos equipamentos colectivos da população.

Meios de realização das tarefas económicas:

1. número médio anual de assalariados (excepto os aprendizes);
2. número médio dos assalariados no mês de Dezembro (excepto os aprendizes);
3. fundos de salários e provisões.

No quadro destes índices, a empresa fixa as suas tarefas num plano económico anual e em planos trimestrais, os quais são examinados e adop-

[16] O género e o número dos índices variam segundo o tipo de empresa: industrial, pecuária, agrícola, de transportes, etc.

tados pelos órgãos da autogestão operária. O organismo de grau superior pode, contudo, estabelecer para o uso da empresa outros índices; mas estes não têm o carácter de directivas obrigatórias: a empresa não é obrigada a adoptá-los e portanto não são mais que «índices de orientação».

A participação na elaboração dos planos — apesar de ter sido bastante entravada, pelo menos até uma data recente, por atrasos na comunicação dos dados indispensáveis aos interessados — constitui o principal objecto das preocupações dos órgãos da autogestão: é a ela que são em geral consagradas a maioria das reuniões efectuadas nos diferentes níveis. Desde 1966, a adopção de planos «alternativos» tornou-se um princípio de acção daqueles órgãos, e uma lei desse ano reforçou as suas prerrogativas na matéria.

Recorde-se que os planos anuais devem ser analisados e adoptados pelas conferências, os planos trimestrais pelos conselhos operários e pelos respectivos presidiuns, e os planos mensais pelos conselhos de oficina. Na prática, o interesse pelos assuntos do plano é sobretudo manifesto nos órgãos superiores e mais concretamente nos presidiuns, cuja frequência de reuniões é mais elevada. Em algumas empresas, comissões especializadas desempenham um papel muito activo de preparação, elaborando e analisando os materiais que servirão de base aos debates e resoluções dos conselhos.

Do ponto de vista da participação dos diferentes grupos nos debates sobre o plano, as sondagens realizadas deram resultados muito dissemelhantes conforme as empresas. Numa dada empresa, os mais activos são os operários, enquanto que noutra não tomam sequer a palavra, deixando-a aos contramestres e aos chefes.

Para apreciar a influência dos trabalhos de autogestão na marcha das empresas, importa primeiramente examinar o conteúdo das resoluções adoptadas. Estudos realizados em 1958-59 em 140 empresas-chave da indústria pesada e ligeira permitiram elaborar o quadro n.º 1.

Devemos todavia referir que na época do inquérito uma proporção bastante elevada de resoluções (próxima, em certos casos, de metade) não tinham sido ainda postas em prática, principalmente em consequência de alterações entretanto nelas introduzidas pelos organismos económicos superiores — o que tinha dado motivo a numerosas contestações, sem que todavia nenhum conflito tenha sido levado às comissões de arbitragem.

b) No domínio do controlo

A função de controlo e vigilância exercida pela autogestão operária no quadro das suas atribuições legais tem o nome de *controlo social*. Exerce-se «a partir de baixo» e completa assim o controlo dito «profissional» a cargo das instituições exteriores à empresa, o qual se exerce «a partir de cima». Tem como ponto de partida a análise geral da actividade da empresa, tal como ressalta dos balanços e relatórios de gerência da administração; a autogestão define, fundamentando-se nessa análise e tendo em conta as necessidades assim evidenciadas, as vias através das quais se orientará de maneira mais específica o seu trabalho de controlo.

Um inquérito realizado no decurso dos anos de 1961 e 1964 mostrou simultaneamente a amplitude e as insuficiências do controlo social. Revelou que, na amostra estudada de vinte e cinco empresas, as conferências tinham procedido, na grande maioria dos casos, à análise do balanço e dos relatórios de gerência da administração (apoiando-se, pelo menos num

Conteúdo das resoluções adoptadas pelos órgãos da autogestão

[QUADRO N.º 1]

Natureza do problema tratado	Resoluções tomadas			N.º de empresas	Percentagem em relação ao total (140 = 100 %)
	1 vez	2-3 vezes	mais de 3 vezes		
Repartição do fundo de empresa ...	69	30	2	101	84 %
Aperfeiçoamento da organização do trabalho	30	51	12	93	78 %
Disciplina do trabalho	43	43	6	92	77 %
Construção de habitações	51	32	3	86	72 %
Apreciação dos índices dos planos anuais	54	31	—	85	71 %
Emulação no trabalho	55	27	—	82	68 %
Planos anuais	58	22	—	80	67 %
Progresso técnico	31	36	11	78	65 %
Segurança e higiene no trabalho ...	44	29	4	76	64 %
Controlo da actividade da empresa	41	26	7	74	62 %
Análise do balanço da empresa ...	48	18	5	72	60 %
Aperfeiçoamento dos processos tecnológicos	39	29	4	71	59 %
Estrutura de organização da empresa	46	19	1	66	55 %
Normas do trabalho, tabelas de remuneração e salários	41	24	1	64	53 %
Disciplina tecnológica	32	29	2	63	52 %
Investimentos financiados pelos fundos descentralizados	32	23	3	58	49 %
Invenção e racionalização	23	14	—	37	31 %
Outros problemas respeitantes à empresa	—	—	—	104	86 %

quarto dos casos, no trabalho preliminar de comissões especializadas), mas não tinham nunca rejeitado esses balanços e relatórios; os presidiuns não tinham desempenhado as suas diversas tarefas de controlo específicas, a não ser num pequeno número de empresas — em menos e, para certas matérias, em muito menos de metade delas. Para os conselhos operários, os resultados do inquérito aparecem no quadro n.º 2.

Se é certo, por conseguinte, que nenhum órgão da autogestão utiliza plenamente as suas prerrogativas em matéria de controlo, em contrapartida os seus membros, quando convidados a dar a conhecer, em entrevistas individuais, a importância por eles atribuída aos diferentes domínios do controlo operário, demonstraram, numa vasta maioria, ter uma correcta consciência da direcção em que o mesmo se deve orientar. Independentemente da categoria a que pertencessem, as pessoas interrogadas mostraram-se de acordo quanto a atribuir um lugar predominante nos objectivos do controlo ao problema da execução das tarefas produtivas [17], situando em segundo plano os elementos onde se reflecte o particularismo dos interesses. Contudo, ao tratar-se de domínios mais específicos do controlo, surgiram diferenças entre os diferentes grupos: assim, os operários destacaram as questões respeitantes à utilização do fundo dos salários, ao custo

[17] Além do plano, deve-se mencionar aqui o controlo da disciplina dos salários, dos investimentos, dos custos de produção, da repartição dos prémios salariais, da gestão dos materiais, das condições de segurança no trabalho, assim como dos resultados económicos e financeiros.

da produção, à atribuição de prémios salariais e às condições de segurança e higiene no trabalho, ao passo que os chefes insistiram preferentemente em tudo o que se refere ao volume da produção e ao programa dos investimentos.

Utilização, pelos conselhos operários, das suas prerrogativas de controlo

[QUDRO N.º 2] N = 25

Natureza das atribuições dos conselhos	Número de empresas onde as prerrogativas de controlo do conselho operário...	
	...são utilizadas	...não são utilizadas
Análise dos relatórios de realização dos planos mensais, apresentados pelo director ...	11	14
Análise dos resultados trimestrais da actividade da empresa	14	11
Controlo da gestão dos materiais	10	15
Controlo dos gastos da produção	8	17
Controlo financeiro da empresa (normas dos fundos de maneio)	5	20
Controlo da qualidade da produção	5	20
Controlo da utilização do tempo de trabalho	8	17
Controlo da disciplina do trabalho	7	18
Controlo do emprego	2	23
Controlo do fundo dos salários	7	18
Controlo das folhas de pagamentos	3	22
Controlo dos prémios salariais	5	20

Um outro resultado interessante do inquérito reside nas indicações que foi possível obter sobre a participação efectiva dos membros da autogestão na função de controlo. Dessas indicações resulta que o pessoal directivo toma muito mais frequentemente parte no controlo que os operários. De facto, enquanto entre os membros do pessoal directivo o número daqueles que afirmaram participar no controlo equilibrava aproximadamente, para cada um dos principais domínios do controlo (custos de produção, causas das perdas sofridas pela empresa, repartição dos prémios salariais, contratos celebrados com o sector não-estatal) o número daqueles que declararam manter-se de parte, contrariamente no que respeita aos operários os participantes activos não representavam, salvo no atinente ao controlo dos prémios e recompensas, mais que uma fraca minoria.

c) No domínio da gestão

No que se refere propriamente à gestão, as principais informações de que se dispõe para apreciar a actividade da autogestão dizem respeito à frequência das reuniões dos seus órgãos.

Nas grandes empresas, o órgão mais activo é o presidium do conselho operário, que se reúne até duas ou três vezes por semana; deve a sua supremacia, por um lado, ao relativo apagamento, por vezes verificado nessas empresas, dos outros órgãos, e por outro lado, ao facto de que agrupa em geral, com o director, os membros do pessoal que exercem uma influência decisiva sobre a marcha dos negócios da empresa — o que lhe permite elaborar com perfeito conhecimento de causa as decisões importantes e também fazer aceitar, caso se torne necessário, as que são impopulares.

Também as sessões da conferência se realizaram por vezes a uma cadência excessiva em relação às dos conselhos operários; todavia, as proporções revelam tendência para se normalizar desde 1962, reunindo-se a conferência, em geral e desde então, aproximadamente uma vez em cada trimestre, e os conselhos operários duas ou três vezes mais frequentemente. Estes últimos órgãos nem por isso deixaram, no conjunto, de manifestar uma actividade insuficiente, pelo menos nas empresas onde existem conselhos de oficina de que eles deverão coordenar e prolongar a acção. A frequência das reuniões dos conselhos operários de oficina deixa igualmente bastante a desejar; raramente é suficiente para lhes permitir assegurar, para além das suas tarefas próprias, a preparação dos trabalhos do conselho de empresa e a execução, que lhes compete, das decisões tomadas por este último.

Bem entendido, para emitir uma apreciação correcta sobre o funcionamento dos mecanismos da autogestão, seria ainda necessário poder averiguar se, e em que medida, as actividades dos órgãos da autogestão e as decisões por eles tomadas influenciam efectivamente a actividade das empresas ou revestem sobretudo um carácter meramente formal.

A este respeito, um controlo realizado em 1964 pela Câmara suprema de controlo (órgão da Assembleia da República da Polónia) em 207 empresas e grupos de empresas, e deliberadamente limitado a actuar nos domínios muito concretos da gestão dos materiais nas empresas, fez ressaltar que em toda uma série de casos as resoluções dos conselhos ou conferências tinham permitido economias, diminuições dos «stocks» de materiais excedentários ou reduções de encomendas de montantes bastante importantes. Contudo, de 3400 propostas apresentadas durante o período em referência pelos órgãos da autogestão, somente 1300 estavam, na ocasião do controlo, realizadas ou em vias de efectivação (de onde tinham resultado economias de 25 milhões de «zlotys» e o descongelamento de 91 milhões de reservas de materiais inúteis); contudo, a maior parte (70 %) das propostas não postas em prática poderiam tê-lo sido sem um acréscimo sensível dos investimentos; desta carência eram, porém, em grande parte responsáveis os próprios conselhos, por se mostrarem pouco interessados na sorte reservada às suas propostas anteriores.

Um outro inquérito, respeitante ao funcionamento dos conselhos de oficina, efectuado em 1960 junto dum certo número de membros desses conselhos, assim como de representantes da administração e das outras organizações sociais, forneceu igualmente indicações interessantes. Uma maioria (fraca no entanto: 39/74) das pessoas interrogadas emitiram apreciações favoráveis sobre os efeitos do trabalho dos conselhos de oficina, situando-se principalmente no plano dos resultados da produção, da organização do trabalho na oficina (mas a opinião dos representantes da administração foi, na maior parte dos casos, negativa sobre este ponto), do interesse crescente manifestado pelos resultados do trabalho oficinal e do incremento da participação dos trabalhadores na gestão. Por outro lado, encontrou-se um número elevado de pessoas que julgaram com severidade os conselhos de oficina, criticando sobretudo o seu estilo de trabalho e a excessiva atenção dada a assuntos mínimos: deficiências que houve tendência, por parte da administração e do Partido, para atribuir às insuficientes competências dos conselhos de oficina e à sua falta de experiência, ao passo que os representantes sindicais acentuaram sobretudo a falta de compreensão e cooperação adequadas por parte da direcção das empresas.

8. Influência do tipo de empresa sobre o funcionamento da autogestão

O funcionamento dos órgãos da autogestão operária, o nível e a eficácia da sua acção estão condicionados em certa medida pelo carácter e o modo de organização da produção nos diversos ramos da indústria. Apesar de esta questão não ser aqui objecto de estudo específico, podem-se formular acerca dela, a partir de observações correntes ou de outros estudos consagrados à autogestão, um certo número de observações.

Assim, a autogestão operária funciona melhor nas indústrias siderúrgicas, químicas, electrotécnicas, electrónicas, energéticas, da maquinaria, dos metais, das construções navais, do automóvel, dos meios de transporte, assim como nas minas. São, dum modo geral, indústrias onde a tecnologia é muito complexa e onde se poderia esperar que a participação dos trabalhadores na gestão encontrasse as maiores dificuldades. Simplesmente: as empresas industriais enumeradas empregam operários e trabalhadores intelectuais com um nível de instrução e qualificação superiores à média e a maioria do seu pessoal é masculina. Por estes motivos e também devido à sua grande dimensão, trata-se de empresas que dispõem de quadros mais numerosos de militantes operários, ao mesmo tempo que as organizações do Partido e dos sindicatos são aí mais dinâmicas.

O funcionamento da autogestão é menos satisfatório na indústria ligeira e na confecção — conquanto aí predominem as grandes empresas —, dada a preponderância do pessoal feminino. As mulheres têm em geral menores qualificações e mais baixa instrução que os homens; por outro lado, têm a seu cargo as tarefas familiares, donde resulta ser menor a sua actividade social e mais fracas as organizações sociais nas empresas onde constituem a maioria do pessoal.

A autogestão operária ocupa a posição mais débil e apresenta os resultados mais insignificantes na construção, nas indústrias dos materiais de construção e nas da madeira, nas indústrias alimentares, nas explorações agrícolas do Estado, nas empresas dos serviços municipais e na indústria local. Três factores contribuem para criar um tal estado de coisas: a dispersão do pessoal por numerosos estaleiros de construção e por numerosos locais de trabalho, o que levanta obstáculos à organização de actividades sociais; o nível relativamente baixo das qualificações profissionais dos trabalhadores destes ramos e a sua fraca integração no meio industrial (muitos são oriundos do campo, onde conservam frequentemente uma pequena exploração agrícola; a localização do seu «habitat» é em todo o caso mais dispersa); por último, o pequeno número de pessoas empregadas em cada empresa e, por conseguinte, a dificuldade de aí formar uma equipa de trabalhadores suficientemente forte e experimentada para se poder contrapor à posição do director e dos quadros directivos.

9. Influência dos factores externos

Além das condições próprias de cada empresa, uma séria de factores extrínsecos exercem influência sobre o funcionamento da autogestão. Na primeira linha convém colocar, como o demonstram dois recentes inqué-

ritos [18], o *grau de tensão* dos planos de produção. Se estes são muito ambiciosos e ultrapassam as possibilidades produtivas da empresa, esta não os realiza ou só os cumpre com um enorme esforço. Isto ocasiona a deterioração da situação social na empresa, a suspensão dos prémios salariais, uma atmosfera de trabalho carregada de tensões, um maior descontentamento dos trabalhadores, a diminuição da liberdade de decisão de que dispõem a direcção e os órgãos da autogestão e, em suma, a limitação da iniciativa operária. Ao mesmo tempo, muda a orientação dos esforços desenvolvidos pela autogestão e pelas organizações sociais: a sua atenção concentra-se menos nos assuntos internos da empresa, e mais nas diligências destinadas a obter do organismo superior, isto é, da união, a redução das tarefas planificadas.

Inversamente, quanto mais favorável é a situação em que a empresa é colocada, menos dificuldades encontra na realização dos planos, mais estes estão adaptados às suas possibilidades de produção e às suas condições económicas, mais os operários possuem os meios e a vontade de desenvolver a sua iniciativa própria, mais a colaboração entre a direcção e as organizações sociais se torna regular e frutuosa. A existência de possibilidades de desenvolvimento incita os órgãos da autogestão a desdobrar-se em acções múlitplas e diversificadas.

Compreende-se, pois, a importância de que se reveste, para o bom funcionamento da autogestão, o estabelecimento dum plano adequado, que se funde no conhecimento exacto das possibilidades das empresas. Tal conhecimento é particularmente necessário ao nível das uniões, que estão encarregadas de repartir pelas diversas unidades produtivas as tarefas atribuídas ao respectivo ramo de indústria e cujos projectos, por vezes insuficientemente fundamentados, suscitam frequentes conflitos com a autogestão. Os conflitos que surgem entre a autogestão e a administração superior aquando do estabelecimento dos planos, poderão vir a ser eliminados quando se puser em prática um sistema de estimulação e avaliação do trabalho das empresas tal que as empresas fiquem elas próprias interessadas em optimizar os planos. É neste sentido que se orientam as reformas em curso no sistema de gestão e de planificação polaco.

10. Efeitos da autogestão em alguns domínios particulares

a) A remuneração e as prestações sociais

As instituições da democracia operária na empresa apenas exercem sobre os salários uma influência indirecta, na medida em que a cooperação dos trabalhadores na gestão contribui para o aumento do rendimento do trabalho. Os sistemas de remuneração e as taxas aplicáveis às diferentes categorias de trabalhadores são definidos por normas e escalas inclusas nas convenções colectivas; o conselho operário limita-se na matéria a elaborar, em comum com o conselho sindical, directivas de aplicação; não intervém de nenhuma maneira na atribuição dos diversos suplementos de salário,

[18] M. Hirsznowicz, W. Morawski e J. Feliks: «Warunki dzialania rad robotniczych» («As condições de actividade dos conselhos operários»), *Studia Socjologiczne*, n.° 16, 1965.

devidos, por exemplo, ao carácter nocivo do trabalho, à antiguidade do trabalhador na empresa ou a outros motivos reconhecidos. Em compensação, o presidium do conselho operário, além de dever exercer um controlo corrente do fundo dos salários, toma parte nas decisões da direcção relativas à partilha dos prémios e recompensas.

Sobretudo, a autogestão exerce uma influência muito grande sobre a utilização do *fundo de empresa*, constituído pela retenção duma percentagem dos lucros — até 10 % — e destinado a interessar os trabalhadores no aumento da rendibilidade da empresa. A conferência da autogestão decide a repartição desse fundo, no quadro de directivas do Conselho de ministros e do Conselho central dos sindicatos [19]. A parte do fundo que é destinada aos prémios é repartida entre os diferentes sectores da empresa proporcionalmente à parte que eles tiveram na obtenção dos resultados económicos; cada trabalhador beneficia dele numa medida julgada conforme ao seu mérito e em que é também levada por vezes em conta a sua antiguidade. A parcela do fundo consagrada à habitação constitui a parte principal dos recursos do fundo de habitações da empresa; a que é afectada a prestações sociais já permitiu, entre outras coisas, a criação duma rede de centros de tempo livre e de férias que ultrapassa em importância a dos sindicatos. Contudo, em matéria de instalações sociais e culturais de empresa, a parte principal da iniciativa pertence ao conselho sindical; os órgãos da autogestão só exercem uma influência indirecta, quer através de dotações provenientes dos fundos de empresa, quer mediante controlo.

b) A autogestão e a solução dos conflitos

Os conflitos que podem nascer, na sociedade socialista, da contradição entre os interesses particulares dos diferentes grupos sociais de trabalhadores relativamente à repartição do fundo dos salários, ou entre o interesse imediato de todos os grupos e o seu interesse a longo prazo, ligado ao volume dos investimentos, encontram no seio das instituições políticas e económicas uma solução, na qual os mecanismos da autogestão participam oferecendo ao pessoal das empresas os meios de tomar parte activa na discussão dos planos.

No que respeita às contestações e diferendos susceptíveis de irromper no interior das empresas a propósito da repartição entre os trabalhadores dos meios e facilidades disponíveis — prémios, alojamentos ou outros —, a autogestão desempenha um papel preventivo, ao associar o pessoal à elaboração das normas respectivas; além disso, recolhe, paralelamente às outras organizações sociais, as queixas e propostas dos trabalhadores.

Acresce que, graças à sua participação na elaboração dos regulamentos do trabalho e ao contrôlo que exerce sobre a acção educativa realizada pelo pessoal dirigente, a autogestão proporciona, tal como as outras organizações sociais, uma contribuição para o estabelecimento de um equilíbrio desejável entre as exigências da disciplina e as que são impostas pelo respeito da dignidade dos trabalhadores.

---

[19] A maior parte deste fundo é destinada aos prémios individuais, devendo 25 % do montante do fundo ser consagrado à construção de habitações, e o resto — que não deverá ultrapassar 20 % — à satisfação de outras necessidades socio-materiais.

c) Interferência sobre o meio exterior à empresa

A autogestão exerce ainda uma influência sobre o meio exterior à empresa, graças à cooperação que se estabelece entre ela e os órgãos territoriais do poder do Estado — os conselhos do povo —, em domínios tais como a construção de habitações e instalações culturais, a salubridade pública, etc. Essa cooperação toma a forma de consultas e pode traduzir-se, por outro lado, na afectação de uma parte dos investimentos externos das empresas a melhoramentos comunais.

11. Conclusão — A democracia operária enquanto processo evolutivo

A democracia operária não é um sistema de relações e de direitos imediatamente pronto a funcionar após a revolução. É, pelo contrário, um processo evolutivo, pois que o seu funcionamento real e a utilização das suas instituições dependem do grau de consciência e das possibilidades dos trabalhadores. O seu desenvolvimento deparou na Polónia com diversas dificuldades.

A primeira dessas dificuldades consiste em superar os vestígios de velhas tradições que marcam a psicologia e as reacções dos operários; trata-se, para estes, de passar de uma atitude de mercenários, essencialmente estranhos e mesmo hostis à direcção, a uma atitude de cogestionários, interessados, tal como a direcção, no melhor funcionamento possível da empresa. Ora, a socialização dos meios de produção e a nacionalização da indústria não ocasionam automaticamente modificações no comportamento e na consciência dos trabalhadores.

A segunda dificuldade resulta da necessidade de o trabalhador se preparar para a difícil arte da participação na gestão da empresa, o que implica adquirir pelo menos um conhecimento geral da sua economia, da sua organização, da sua estrutura; o nível de instrução geral constitui igualmente um factor muito importante. Neste aspecto, havia na Polónia, e ainda há, um problema particularmente difícil, dado o rápido ritmo do desenvolvimento industrial: no após-guerra, a dimensão da classe operária quadriplicou, e os recém-chegados eram na maiora camponeses com um baixo nível de instrução e não adaptados ao trabalho de fábrica. Actualmente, o prolongamento da escolaridade obrigatória, a extensão do ensino profissional e geral e a inclusão nos seus programas de disciplinas de iniciação ao funcionamento das empresas criam alicerces sólidos para um progresso da autogestão.

A terceira dificuldade reside numa insuficiente aceitação da democracia operária pela direcção e pelo pessoal superior das empresas. A ideia de ter de submeter as decisões à discussão e à crítica das «bases» não se impõe sem resistência aos antigos quadros administrativos e técnicos, e por vezes nem mesmo aos mais jovens.

Em quarto lugar, a democracia operária defrontou na Polónia, desde o início, o sério obstáculo que é constituído pela falta de um sistema de estímulos económicos que ligue estreita e directamente o interesse do trabalhador ao interesse da sua empresa e ao interesse do conjunto da colectividade. A propriedade social dos meios de produção, embora crie a base de um tal vínculo, não suprime só por si as contradições correntes não antagónicas que opõem os interesses sociais aos interesses pessoais. As su-

cessivas modificações introduzidas no mecanismo dos estímulos económicos, em geral acusaram na prática insuficiências. Nomeadamente, o sistema do «fundo de empresa» actualmente em vigor — fundo cujo montante depende dos resultados económicos obtidos pelo estabelecimento e do qual beneficiam todos os trabalhadores — não pode ainda ser considerado como perfeito.

Por último, os progressos da democracia industrial pressupõem, num plano mais genérico, um aprofundamento das tradições democráticas em todos os sectores da vida social, aprofundamento que constitui, ele também, um processo demorado e complexo.

Evidentemente, a extensão das prerrogativas formais das instituições da democracia operária tem de caminhar a par da maturação das condições propícias à sua prática efectiva. Lenine tinha-o de tal modo bem compreendido que, na sua controvérsia com a oposição anarco-sindicalista no seio do Partido bolchevique, rejeitou como ilusória e perigosa a «sindicalização» imediata do Estado e insistiu na necessidade de uma preparação gradual das massas para o seu papel de direcção da economia.

(Tradução de Maria Raquel Berredo, revista por A. Sedas Nunes)