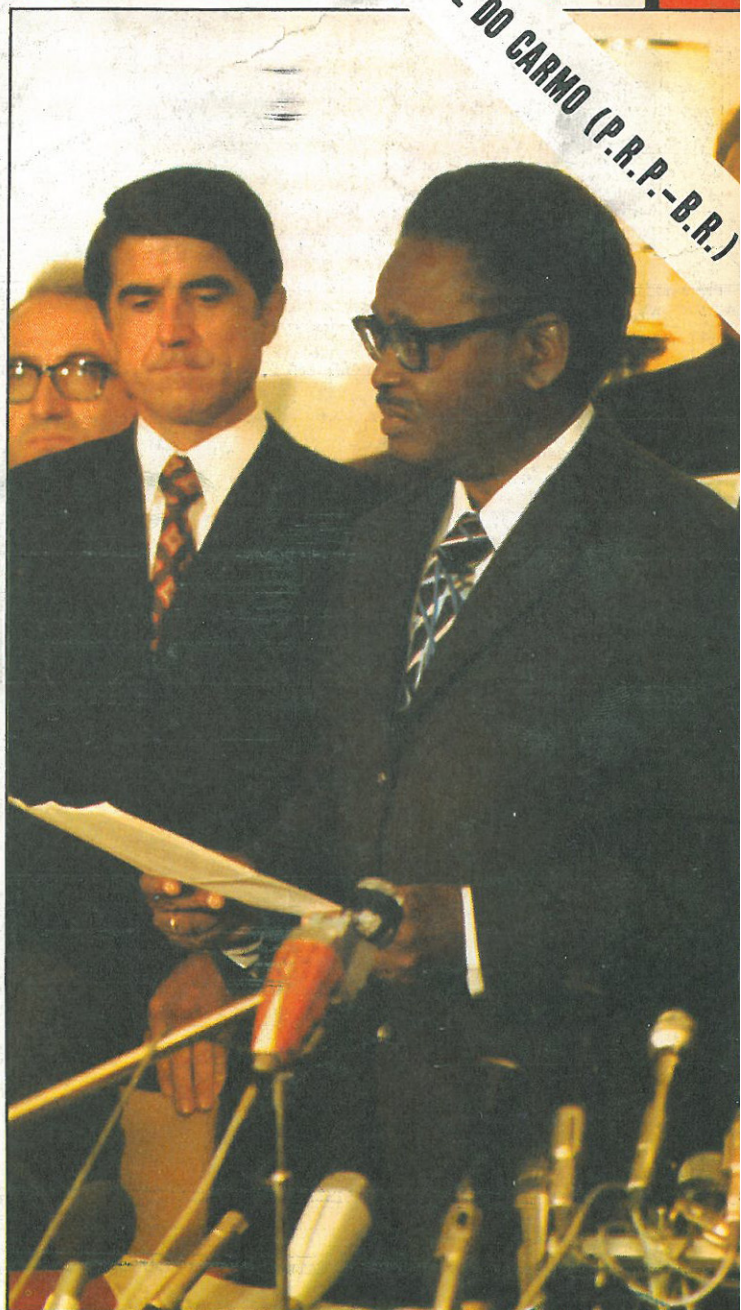


ENTREVISTA COM ISABEL DO CARMO (P.R.P.-B.R.)



## POLEMICA SINDICAL E CRISE POLITICA



## ANGOLA: INDEPENDENCIA DIVIDIDA POR TRES

UNIVERSIDADE  
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
25 DE ABRIL

UNIVERSIDADE

PP.VM

CONTINENTE E ILHAS: 10\$00 - FRANÇA 4 fr. - CANADÁ 85 cts.  
POR AVIÃO: ANGOLA 17\$50 - MOÇAMBIQUE 20\$00



## DISCIPLINA E HIERARQUIA NA EMPRESA

Sugere-me este tema a leitura de um artigo intitulado "Disciplina Consciente e Hierarquia Dinâmica", publicado no número de 24 de Dezembro do Boletim do M. F. A. Nele se faz uma exposição dos conceitos clássicos sobre "tipos de comando", na linha do que, com maior desenvolvimento, se encontra em qualquer manual sobre "sociologia das organizações" que se inspire nos empiristas americanos. Não queremos meter foice em seara alheia, até porque não seria aqui o local apropriado, e daí que não nos vamos referir às instituições militares. Já no que respeita às empresas — a que o artigo, também, aqui e ali, dedica algumas palavras — temos algo a dizer, e cremos ser até excelente oportunidade, pois a compreensão de certos mecanismos é essencial para se poder estimar o efeito de medidas políticas e económicas cuja eficácia, em última análise, depende dos comportamentos que a esse nível se verificarem.

Não falta quem pense que a chave do relançamento da economia portuguesa se resume em "medidas antimonopolistas mais trabalho entusiástico de todos os portugueses". Ora se tais ideias serão desculpáveis quando enunciadas por um crítico de televisão, que poderá sempre demonstrar o seu patriótico afincado escrevendo crónicas cada vez mais longas sobre (ou a pretexto de) programas cada vez mais curtos, já se tornam inquietantes quando expressas por entidades para quem o conhecimento profundo do "mundo do trabalho" deveria constituir o B-A-BA da sua prática política.

Que tem isto a ver com a disciplina e a hierarquia nas empresas? É que é em empresas que se "aplica" uma importante parte do trabalho nacional, que se produz uma parte ainda mais importante da chamada "riqueza nacional". Mas também porque é aí que, pese aos sociólogos empiristas americanos, as questões de disciplina e hierarquia têm, talvez mais do que em qualquer outro "local", imediatas implicações em termos de relações de classe.

É sabido que até não há muitos anos a generalidade das empresas portuguesas não chegava sequer a constituir aquilo que

habitualmente se designa por "organizações", ou eram, quando muito, organizações de estrutura muito rudimentar. Elas giravam em torno do "patrão", que centralizava a quase totalidade das decisões e que, segundo os casos, exercia uma autoridade de tipo "despótico" ou de tipo "paternalista". O primeiro era o patrão odiado, o segundo o patrão "amigo". Esta relação de natureza pessoal, ou melhor, afectiva, era, face a trabalhadores com escasso nível de educação, de molde a escamotear consideravelmente as "relações de classe". E por isso mesmo, ainda quando se geravam conflitos, e quando tais conflitos eram postos em termos de classe, eles eram quase sempre mais duros (provocando uma acção repressiva muito mais violenta) no primeiro caso, dada a carga afectiva que se lhes somava — e que favorecia a mobilização dos trabalhadores. Em todas estas empresas existia uma hierarquia, em geral pouco alongada (ou seja, com poucos níveis), e uma disciplina — imposta, no primeiro caso, de certo modo consentida, no segundo. E aqui começamos a constatar que disciplina consentida não implica necessariamente uma "direcção democrática", pode ter antes que ver com uma "direcção paternalista": o

patrão decide em função do que ele julga ser o "bem dos trabalhadores", sem cuidar de saber o que eles próprios pensam.

Nas últimas décadas, com o crescimento dos maiores grupos industriais e financeiros, e com o aparecimento de numerosas empresas médias modernas, desenvolveu-se um novo tipo de relações de trabalho, inerente a autênticas "organizações", inspirado das experiências estrangeiras no campo das "relações humanas", da "dinâmica de grupo", da "direcção democrática". É claro que, dado o meio ambiente francamente desfavorável, era difícil a penetração de tais ideias, e mais difícil ainda a sua aplicação: mesmo em empresas que se propunham gerir-se por esses princípios (com o objectivo de aumentar a produtividade) não faltavam, neste ou naquele serviço, os "pequenos ditadores". Em tais empresas havia geralmente uma hierarquia bem definida, traduzida por um "organograma" mais ou menos complexo, e procurava-se, pela descentralização de responsabilidades e pela motivação das competências, obter uma disciplina conscientemente consentida. Desta forma se buscava, também, escamotear as relações de classe, embora se soubesse que isso só era possível enquanto persistissem as formas de repressão directa e indirecta vigentes na altura: nestas empresas nasceu e medrou o escol da tecnocracia portuguesa (do sector privado).

O 25 de Abril fez rebentar tudo isto. É essencial que se compreenda que, se a explosão de lutas de empresa (e do sector público) teve, para além do seu aspecto imediatamente reivindicativo, um carácter fortemente anti-autoritário, não é aí que está o mais importante. O mais importante está no facto de largas massas de trabalhadores terem "descoberto" a natureza de classe da dominação a que estão sujeitos e, no plano do seu quotidiano de trabalho, da hierarquia e da disciplina que, mais ou menos democraticamente, lhes são impostas. Daí a surpresa de bons padrões paternalistas ou democráticos ao constatarem a alteração radical que sofreram as relações com os "seus" trabalhadores.

E é fácil detectar até que ponto essa apreensão dos verdadeiros problemas foi mais profunda do que se possa imaginar. Por exemplo, o facto de o trabalhador com a quarta classe ou a escola técnica saber que nunca passará além de encarregado, contramestre ou chefe de secção, enquanto o recém-licenciado na Universidade, totalmente inexperiente, começará logo



acima daqueles postos, era, em larga medida, "aceite" como algo de natural, ou que motivava, quando muito, uma "revolta" moral. Hoje essa diferença, ou clivagem, é claramente **apercebida** e devolvida à origem de classe de um e outro grupo — o primeiro "encaminhado" para a Universidade, o segundo para a oficina desde tenra idade. Isto é, a questão não se situa já unicamente em relação ao patrão, mas em relação a todos aqueles que lhe são "associados" como classe (e isso é extensivo mesmo aos que, saídos da classe trabalhadora, contra ela se manifestam na sua actuação diária). Ainda mais: tal compreensão vai ao ponto de se ter sabido fazer a distinção entre aqueles — bem poucos — cujo comportamento os aproxima dos trabalhadores e os restantes, e também de aceitar mais facilmente a autoridade dos competentes do que a dos incompetentes — estes, com frequência, e o que é natural, os mais "ditatoriais" ou os mais submissos aos interesses patronais.

Ora por aqui se vê que falar **hoje** de democracia e de disciplina consentida ao nível das empresas é mais do que simplificar os problemas: é mistificá-los. Admitir que será possível "impor" do exterior, em nome de um imperativo de reconstrução nacional, uma "nova" disciplina consentida, é pura e simplesmente desconhecer o essencial: a existência de relações de exploração, e a consciência cada vez maior das suas implicações.

Aliás, mesmo admitindo que era concebível essa gigantesca mobilização dos trabalhadores ("fazer de todos os dias um 6 de Outubro"), isso iria defrontar-se com as realidades concretas de um sistema de produção que **não funciona nesses termos**. Uma empresa capitalista produz para vender, pois só no acto de venda restitui à forma monetária o seu capital-mercadoria e realiza a respectiva mais-valia. E, por outro lado, é sabido o papel fundamental que, sobretudo para as pequenas e médias empresas, representa o crédito a curto prazo: dinheiro que lhes é avançado para adquirirem matérias-primas e materiais, ou mesmo para liquidar despesas correntes, enquanto não "entra" o produto das vendas. Ora, nas condições actuais, por mais forte que fosse — e já vimos que o não seria, salvo massiça pressão psicológica — o entusiasmo dos trabalhadores, por mais que se dispusessem a um esforço adicional a bem do "Portugal novo", provavelmente não teriam ao fim de pouco tempo matérias-primas para trabalhar, por falta de

créditos, e uma parte considerável do que produzissem iria acumular-se em armazém, por falta de comprador. O potencial criador

que se libertaria pela prática de uma autodisciplina, por uma eventual "reconstrução" das hierarquias, acabaria por esbarrar numa paralisação ao nível da "circulação". E nem poderia deixar de ser assim, pois ao colocar decididamente a questão da disciplina e da hierarquia na empresa, é, de facto, o problema das relações de classe na sociedade que se está a equacionar. **O mesmo é dizer que não pode haver democracia na empresa sem haver democracia na sociedade**, que a luta por um novo tipo de relações de trabalho na empresa exige a luta por uma **outra** sociedade, que, enfim, os trabalhadores, ainda que o quisessem, **não poderiam** fazer funcionar **melhor** o sistema capitalista, e sobretudo fazê-lo funcionar em seu próprio proveito.

Incitar os trabalhadores a trabalhar incansavelmente, dando-lhes como exemplo os "militares sem sono" e escondendo-lhes o que muito sumariamente se acaba de expor, é contribuir para diluir a sua consciência de classe numa generalizada entrega a novos "condutores de almas" — a menos que seja isso justamente o que se pretende. Mas os resultados, como se viu, não seriam brilhantes, e os países "socialistas" bem o sabem: o culto produtivista também lá existe, mas são, de facto, os estimulantes materiais que o suportam (já sem ir mais longe).

Não se conclua daqui que as relações de trabalho na empresa não devem ser postas em causa. Pelo contrário, elas constituem um terreno privilegiado de luta, exactamente na medida em que denunciam uma dominação de classe de que apenas são um aspecto particular — e por isso mesmo remetem para o campo político da luta de classes na sociedade global.

Em resumo: colocar os problemas de disciplina e hierarquia em termos de puras relações pessoais (mais ou menos democráticas, mais ou menos "páncadinhas nas costas"), ou mesmo em termos de "hierarquia de competências", é colocá-los de forma extremamente incorrecta.

## A ANEDOTA (ECONÓMICA) DA SEMANA

Já o difícil triunfo do senador Kennedy, que conseguiu de aflição comover o Congresso, e arranjar-nos umas centenas de

milhar de contos (contributo apreciável para carências que se cifram nos muitos milhões...), nos havia proporcionado um sorriso de "compreensão".

Mas aqui há uma dúzia de dias, os americanos tiveram a resposta condigna — uma espécie de bofetada sem mão. Com efeito, veio-nos do Norte da Europa o apoio que nos faltava! Enfim, podemos respirar. A jovem democracia portuguesa, a que tantos se apostavam em vaticinar dias negros, não tem de se preocupar. Perante os fotógrafos dos jornais e os operadores de televisão (bem hajam!) foi assinado com toda a solenidade um acordo histórico: para marcar bem o seu apoio ao "processo democrático português", a Suécia compromete-se, e aquilo é gente de palavra, a enviar-nos **90 toneladas de papel** para confeccionar os boletins de voto. É bem provável que, em valor, seja coisa para exceder os 1000 (mil) contos, mas o importante é que, como todos sabemos, sem boletins de voto não pode haver eleições. Ora não fora esta generosa dádiva, e o processo democrático estaria evidentemente comprometido. Claro que, como agora só se pensa em política, lá estou eu a minimizar o contributo inestimável para o equilíbrio da balança de pagamentos e a alegria que deve ir a estas horas por aquele Ministério das Finanças!

Esperemos que, com esta ousada iniciativa, a próspera social-democracia sueca tenha mostrado o caminho ao resto da empedernida Europa. E que não tardem os franceses ou os alemães a aceitar tão claro desafio, enviando-nos alguns caixotes de piassabas, indispensáveis para o saneamento em que estamos empenhados. E se, ainda aqui, o interesse político seria primordial, também as dezenas de contos que isso representaria fariam um jeitão. Grão a grão...

JOÃO MARTINS PEREIRA

---

*N. R.: No artigo do número anterior (O "Negócio" da Siderurgia) onde se lê "...arrançou em 1961 com 150 000 t/ano..." deve ler-se: "...arrançou em 1961 com 250 000 t/ano...". Acrescente-se que no quadro "Taxas de lucro de empresas siderúrgicas" todos os valores representam percentagens.*