

Práticas de acção operária e formas organizativas na Lisnave *

NOTA PRÉVIA

O texto que a seguir se apresenta, sob a forma de artigo, é parte de um trabalho mais vasto sobre o conflito social na Lisnave, a maior «concentração operária» na principal cintura industrial portuguesa.

Este trabalho corresponde à primeira fase do projecto *A Acção Operária ao Nível das Empresas, após o 25 de Abril, em Portugal — Significação Política do Movimento Conflitual e Grevista*, em curso no Gabinete de Investigações Sociais. Trabalho colectivo, ele abarca o período que vai de Abril de 1974 a Julho de 1975 e engloba uma descrição dos principais aspectos económicos, financeiros e sociais da empresa (J. David Miranda), uma análise dos temas reivindicativos e sua articulação com o movimento desenvolvido na cintura industrial de Lisboa (Marinús Pires de Lima) e, por último, uma análise das práticas de acção e das formas organizativas operárias (Fátima Patriarca). Colaboraram igualmente nesta investigação Isabel Bentes, Isabel de Carvalho, Duarte Pimentel e Maurício Barra.

Estudo de tipo monográfico, ele apoia-se, ao nível da informação, na recolha e tratamento de um grande número de documentos (cadernos reivindicativos, contrapropostas patronais, comunicados, actas de reuniões e de assembleias, etc.) provenientes de diversos grupos socioprofissionais, bem como na realização de entrevistas, individuais e colectivas, a elementos ligados à administração da empresa (relações públicas), a quadros (três engenheiros) e a operários militantes e não militantes (nove operários e um encarregado geral), além de duas visitas aos estaleiros da

* O próximo número de *Análise Social* incluirá um segundo artigo sobre a Lisnave, dedicado à análise dos temas reivindicativos e da autoria de Marinús Pires de Lima.

Rocha e da Margueira. Apoiar-se ainda, no plano teórico, em grelhas de análise elaboradas a partir de um trabalho crítico sobre alguns estudos relativos a lutas operárias.

O extracto que agora se publica, abrangendo apenas o período que vai de Abril a Agosto de 1974 (greve de Maio e período pós-greve), é a primeira parte do capítulo dedicado às formas de acção e de organização observadas na Lisnave, nele se procurando analisar, por um lado, o modo como se estruturam e organizam as relações dentro do grupo de trabalhadores e, por outro, o tipo de oposição que aquele grupo desenvolve e concretiza na sua relação com o adversário patronal.

A) ENTRE A RUPTURA E A NEGOCIAÇÃO — A GREVE DE MAIO DE 1974

1. O ESTADO DE CONFLITO NA LISNAVE ANTES DO 25 DE ABRIL

À semelhança do que acontece em inúmeras empresas, ao longo dos últimos meses de 1973 e princípios de 1974¹ assiste-se na Lisnave, nomeadamente na Margueira, à generalização progressiva de um «clima de descontentamento».

A acentuada diferenciação e hierarquização salarial existente tanto ao nível das diferentes categorias profissionais como no interior de uma mesma categoria², a degradação dos salários reais, os critérios de atribuição de promoções³ e as alterações havidas nas percentagens pagas no final de 1973, bem como a própria escala de promoções, eis alguns dos principais problemas

¹ Cfr. «O 25 de Abril e as lutas sociais nas empresas», in *Análise Social* n.º 42-43, 1975, pp. 309-312.

² Em Maio de 1974, entre o pessoal oficial directamente ligado à produção, existiam 3 grandes categorias — ajudantes, oficiais e oficiais especializados —, divididas em 11 subcategorias e às quais correspondiam cerca de 31 *escalões de vencimentos*. Só em Março de 1975, quando da reivindicação e negociação do novo leque salarial, se procede a uma redução significativa de categorias e respectivos escalões de vencimentos.

³ No final de cada ano, a administração fazia listas do pessoal a promover, com base em «boletins de mérito» elaborados pelas chefias. Tanto em entrevistas directas, como em referências encontradas em documentos escritos posteriores a Maio de 1974, os trabalhadores denunciavam a injustiça do critério habitualmente seguido pelas chefias: eram privilegiados, não os operários que demonstravam maior competência profissional, mas os que tivessem feito maior número de horas extraordinárias ao longo do ano. Na revista *Lisnave*, n.º 102, de Agosto de 1974, em que se transcreve uma mesa-redonda com delegados do serviço de casco, afirma-se a dada altura: «[...] o actual sistema de promoções não favorece os mais competentes, mas, indiscriminadamente, os mais oportunistas [...] um operário maçariqueiro, embora fosse considerado dos melhores elementos da secção, não foi promovido só porque não fazia prolongamentos [...] Ora o que sucedia era que o indivíduo que fazia prolongamentos era geralmente o menos válido profissionalmente [...]» («Falam delegados do serviço de casco», in revista *Lisnave*, n.º 102, de Agosto de 1974, pp. 14-15.)

que os trabalhadores da Lisnave citam como estando na origem do sentimento de injustiça e de desigualdade que se propaga no meio operário ⁴.

«Descontentamento» que não irá dar origem nem a uma formulação explícita de reivindicações, nem a um afrontamento directo entre trabalhadores e administração. O conflito assumirá formas difusas e larvares: redução da produção, alguns casos pontuais e reduzidos de sabotagem, recusa às horas extraordinárias.

Administração e gestores só praticamente em Janeiro se apercebem das verdadeiras causas do abaixamento progressivo da produção, detectado a partir de anomalias evidenciadas pelos mapas de controlo. Analisados todos os hipotéticos erros de carácter técnico e ao nível do próprio controlo, tornar-se-á então claro que as razões são de ordem social.

A redução da produção e a recusa generalizada das horas extraordinárias constituíam uma conduta colectiva de resistência do grupo operário, situando-se dentro dos próprios limites organizacionais — os trabalhadores falam mais em termos de justiça distributiva, de incongruência de estatutos, do que em termos de classe.

Ainda que defensiva, ela levará a administração da Lisnave a proceder, em Fevereiro de 1974, a uma actualização dos salários (900\$) na base do que já havia sido concedido noutras empresas, nomeadamente do sector metalúrgico (Sorefame, Cometna).

Referida a situação de descontentamento reinante nos estaleiros, é útil fazer uma nota muito resumida sobre o enquadramento sindical dos trabalhadores da Lisnave e precisar ainda a natureza da C. I. E.

Os trabalhadores da Lisnave (8275 efectivos em Fevereiro de 1974) encontravam-se distribuídos por 27 sindicatos. Os próprios operários metalúrgicos (84,8 % dos efectivos) dividiam-se por dois sindicatos (Lisboa e Setúbal), consoante pertenciam à Rocha (811) ou à Margueira (5212). Outros trabalhadores ligados à produção (operários ou técnicos) repartiam-se por 14 sindicatos, enquanto o pessoal não directamente ligado à produção se dividia por outros 11.

⁴ Este descontentamento é ainda patente em algumas das «sugestões» que os elementos da comissão interna da empresa (C. I. E.) transmitiam e punham à consideração dos representantes da administração nas suas reuniões mensais. A C. I. E., dada a sua natureza e fins — órgão criado por iniciativa patronal, com funções de colaboração e diálogo —, não tem representatividade. Mas ela acaba por reflectir de certo modo o estado de insatisfação operária. Se analisarmos as actas das reuniões entre a C. I. E. e representantes da administração realizadas em Outubro de 1973 e Fevereiro, Março e Abril de 1974, encontramos, por um lado, além de «sugestões» referentes à higiene e segurança no trabalho e a vantagens sociais, várias referências ao «agravamento geral dos preços», o que leva a solicitar da administração a «actualização do valor-base do prémio» (Outubro de 1973), a revisão da verba abonada para as refeições do pessoal impossibilitado de comer no refeitório (Março de 1974) e «revisão do esquema das diuturnidades» (Março de 1974), e, por outro lado, referências constantes aos desníveis nas escalas de vencimentos entre sectores profissionais e dentro do mesmo sector.

As relações de trabalho eram reguladas por contratos colectivos de trabalho, não havendo portanto nenhum acordo directamente negociado entre a empresa e o seu pessoal.

O aspecto principal desta situação é a acentuada pulverização sindical. Mesmo supondo que todos os sectores tinham os seus delegados e comissões sindicais (o que de facto não se verificava), é evidente que a pulverização tende a espartilhar e a corporativizar à partida qualquer acção.

Para lá da pulverização e dos limites do sindicalismo legal sob o regime fascista, deve recordar-se a própria situação anómala de muitos destes sindicatos, uns na mão de direcções «não representativas», outros entregues a comissões administrativas. O caso do Sindicato dos Metalúrgicos de Lisboa, com uma direcção representativa eleita, é uma excepção entre os sindicatos com maior peso na Lisnave. O espaço de acção sindical legal era inevitavelmente reduzido, o que, conjugado com a repressão governamental e patronal, empurrava os militantes para a acção e organização clandestinas.

Paralelamente aos sindicatos, mas com funções completamente distintas, existia na Lisnave uma C. I. E. É um órgão de colaboração de classes visando, de acordo com o seu próprio regulamento, «o diálogo entre a administração e o pessoal para esclarecimento recíproco em ordem à resolução dos problemas da empresa». O administrador-delegado, Perestrelo de Vasconcelos, define, em Fevereiro de 1974, a acção da C. I. E. nos seguintes termos: «Conseguiu [...] a unidade de pensamento de todos os que compõem a nossa empresa — quadros dirigentes e pessoal executivo —, cumprindo perfeitamente a missão para que foi eleita.»⁵

A C. I. E. surge em 1971, numa fase de maior preocupação da empresa com as questões de pessoal, fase em que estimula a formação profissional, alarga as regalias sociais e estabelece a participação nos lucros, tendo em vista, não apenas as questões de produtividade, mas também a prevenção de conflitos do tipo da greve de 1969⁶.

A C. I. E. era eleita por voto secreto, segundo um esquema de grupos profissionais, divididos por sectores de trabalho. Os critérios que determinavam a sua composição privilegiava a representação dos quadros, do pessoal de enquadramento e dos traba-

⁵ Revista *Lisnave*, n.º 97, Fevereiro de 1974, p. 5.

⁶ Ainda que a administração da Lisnave, se comparada com a de outras empresas, se caracterize por uma política de pessoal modernista e de forte tendência «integradora», nem tudo era «liberal» dentro dos estaleiros. Em Novembro de 1969, perante uma greve espontânea, a mesma administração que fala na «grande comunidade de trabalho» não hesita em fazer intervir dentro dos estaleiros a «policia de choque» da P. S. P. e a G. N. R., nem em despedir algumas dezenas de trabalhadores. E, como quase todas as administrações, compra serviços à policia política e tem o seu próprio serviço de vigilância, qualificado (após o 25 de Abril) como «repressor e policiesco» por alguns dos seus próprios membros. Cfr. «Relatório da Pide sobre as empresas», in *Diário Popular* de 16 de Novembro de 1976, e «Vigilância rejeita tarefas repressoras», in revista *Lisnave*, n.º 108, Fevereiro de 1975, pp. 17-18.

lhadores administrativos, com a consequente sub-representação dos operários. A última C. I. E. eleita (em princípios de 1974) era composta por 38 elementos, dos quais apenas 18 representavam operários da produção sem funções hierárquicas.

Órgão de colaboração, submetido à administração e sem eficácia reivindicativa, a C. I. E. não é reconhecida pela grande maioria dos trabalhadores. O número de participantes nas últimas eleições, 17 % em 1973 e 23 % em 1974, é baixo. Em alguns sectores, os próprios operários que participam na votação elegem os menos capazes, acentuando assim o desprestígio da C. I. E.

A partir de Janeiro de 1974 assiste-se a um despertar de interesse pelas questões sindicais entre os operários metalúrgicos da Margueira. Desde cerca de 1971 que existia neste estaleiro um grupo de metalúrgicos a desenvolver uma acção semiclandestina de dinamização e consciencialização sindicais. Nos fins de 1973 e princípios de 1974, esses militantes vão desempenhar uma acção importante na contestação da direcção do Sindicato dos Metalúrgicos de Setúbal e na mobilização dos trabalhadores para as eleições sindicais e para as negociações do C. C. T. As assembleias do Sindicato, algumas das quais realizadas no Barreiro⁷, vão conhecer uma elevada participação de trabalhadores, entre os quais muitos operários da Margueira.

O 25 de Abril vem assim encontrar a Lisnave numa situação de conflito latente, situação, aliás, comum a muitas outras empresas e a diversos sectores industriais. Latentes nuns casos, abertos noutros, a vaga de conflitos que se verificam ao longo do Outono de 1973 e primeiros meses de 1974, e cuja tendência, segundo parecer dos próprios Serviços de Acção Social⁸, é no sentido do seu agravamento, não constitui só um elemento de crise social, mas marca, por assim dizer, uma nova etapa do movimento operário e sindical português.

Na Lisnave, o 25 de Abril é vivido intensamente. Os trabalhadores seguem as operações e acontecimentos pela rádio. Sectores do estaleiro há que praticamente paralisam ao fim da tarde. A opinião de alguns militantes de extrema esquerda que, nesse e nos dias seguintes, reduzem o alcance do golpe militar a uma disputa entre facções da burguesia não vai ser o ponto de vista da maioria dos operários. Estes vivem a queda do regime como um momento de libertação⁹.

⁷ Na assembleia geral do Sindicato realizada a 8 de Janeiro de 1974 no Barreiro, que termina com o local cercado pela G.N.R., participam mais de 1000 trabalhadores, sendo considerada uma das maiores assembleias de metalúrgicos até aí verificadas na margem sul.

⁸ Cfr. relatório dos Serviços de Acção Social do Ministério das Corporações e Previdência Social sobre os conflitos verificados em 1973 e princípios de 1974. Neste relatório pode ler-se: «Foi principalmente a partir de Outubro que o seu número começou a avolumar-se, continuando por Janeiro, e nada fazendo prever que este surto esteja em vias de extinção»; e mais adiante: «[...] a situação de crise está (duravelmente ou não) em fase de agravamento.»

⁹ Entre outras reacções, regista-se o envio de um telegrama de saudação à J.S.N., a 27, e subscrito por 250 trabalhadores (cfr. jornal *A Capital* de 18 de Maio de 1974).

A sua presença vai ser maciça nas diversas manifestações realizadas na margem sul a partir do 25 de Abril, nomeadamente na manifestação do 1.º de Maio ¹⁰.

A ruptura militar dum regime político vai seguir-se um forte movimento social. O conflito latente em empresas como a Lisnave vai precipitar-se. Mas a «ruptura operária» não se vai processar como simples desenvolvimento ou radicalização daquele conflito: é que entretanto fora derrubado um regime político, o clima na rua era febril, mudara a relação de forças entre classes sociais. Mesmo tateando, os operários (e não só) intuem que se iniciou um período em que «quase tudo parece possível» e em que «quase tudo» vai estar em jogo.

2. O DESENCADear DO MOVIMENTO DE GREVE

Nesta primeira parte iremos descrever o modo como se estruturam as relações no interior do colectivo de trabalhadores, tanto na preparação como na decisão da greve, e ainda o tipo de relações que se estabelece entre trabalhadores e administração da empresa ao longo desta fase preparatória ¹¹.

2.1 CONSTITUIÇÃO DO COLECTIVO DE TRABALHADORES NA DECISÃO DA GREVE

A entrada em greve geral com ocupação dos estaleiros da Lisnave, a 15 de Maio, surge como o resultado da conjugação de iniciativas de militantes sindicais ¹² e de iniciativas espontâneas da base.

Nos princípios de Maio não existe nenhuma estrutura que represente legitimamente os trabalhadores da Lisnave.

Os sindicatos profissionais com maior peso nesta empresa haviam sido ocupados nos primeiros dias a seguir ao 25 de Abril e encontravam-se ainda em fase de constituir as suas direcções ou comissões administrativas provisórias.

¹⁰ O mesmo se poderá dizer da ocupação de alguns sindicatos, nomeadamente a do Sindicato dos Pintores da Construção e Reparação Naval, na qual participaram cerca de 2000 trabalhadores de diferentes estaleiros.

¹¹ Na análise deste grupo de questões apoiámo-nos no estudo de P. Dubois «Les pratiques de mobilisation et d'opposition», in P. Dubois, R. Dulong, Cl. Durand, S. Erbès-Seguín e D. Vidal, *Grèves revendicatives ou grèves politiques? Acteurs, pratiques, sens du mouvement de mai*, Paris, Ed. Anthropos, 1971, pp. 327-435.

¹² Não utilizamos a expressão «militantes sindicais» no seu sentido rigoroso. Nela incluímos os trabalhadores que, de forma mais ou menos organizada, desenvolviam trabalho sindical antes do 25 de Abril, bem como os elementos que nessa altura eram considerados pelos restantes trabalhadores como os «mais politizados e activos».

A primeira palavra de ordem que surge, emanada tanto da Intersindical¹³ como dos militantes que de algum modo tinham desenvolvido actividade sindical semiclandestina ao nível da empresa, é a palavra de ordem organizativa: eleição de delegados por sectores profissionais que representem provisoriamente os trabalhadores até que a estrutura sindical possa garantir essa representação.

É nesta perspectiva que cerca de 40 militantes da Margueira, englobando operários e administrativos¹⁴, chegam a acordo sobre a necessidade de convocar uma reunião geral de trabalhadores da Lisnave à qual apontam dois objectivos: extinção da C. I. E. e eleição de uma comissão *ad hoc* provisória.

Asseguradas as questões materiais (local da reunião¹⁵ e convocatória), a assembleia realiza-se a 9 de Maio nos refeitórios da Margueira, com uma presença calculada em cerca de 5000 trabalhadores. Orientada por 9 militantes (8 da Margueira e 1 da Rocha), nela tomam a palavra militantes e trabalhadores, mais os primeiros que os segundos¹⁶.

Por unanimidade é aprovada a proposta de extinção da C. I. E. O acordo já não será, no entanto, total quanto ao segundo objectivo. No debate sobre a eleição da comissão provisória cruzam-se duas questões: prioridades de acção a curto prazo e tipo de comissão a criar. Enquanto algumas intervenções, nomeadamente de

¹³ A 8 de Maio, a Intersindical Nacional aprova um documento em que define a «estratégia do movimento sindical», a qual se insere na «construção e consolidação de um Estado democrático». Três grandes directivas são apontadas: 1.ª, organização dos trabalhadores, directamente ligada à reorganização sindical e que deve ser levada a cabo desde a empresa à confederação, constituindo «o alicerce em que se apoiará a luta futura dos trabalhadores no plano reivindicativo»; 2.ª, melhoramento geral do nível de vida que deve resultar do «derrube do regime corporativo-fascista» e, nessa medida, da imposição da «negociação directa entre trabalhadores e patrões sem interferências da Administração Pública», a greve devendo somente ser usada neste contexto — luta reivindicativa e negociação — e como último recurso; 3.ª, «assegurar uma previdência digna, reestruturada e gerida pelos próprios trabalhadores» (in jornal *O Século* de 9 de Maio de 1974).

¹⁴ Entre estes militantes encontram-se elementos directamente ligados ou próximos do P. C., do P. R. P., do P. S., de grupos marxistas-leninistas e de grupos de católicos progressistas. (Entrevistas com militantes operários da Lisnave.)

¹⁵ Depois de os militantes discutirem, na sua reunião preparatória, se a assembleia deveria realizar-se fora ou dentro das instalações da Lisnave, acabam por decidir contactar a administração e pedir autorização para utilizar o refeitório da Margueira. (Mecânico, entrevista colectiva, Margueira.)

¹⁶ «A intervenção da malta era mais no aspecto de dar o seu parecer, mas não era com intervenções em que as pessoas tivessem um mínimo de preparação... E as intervenções também não foram assim muitas. E eram curtas. A malta ainda tinha receio de intervir, quase todos o faziam a tremer [...] mesmo até os militantes que ainda não tinham à vontade para intervir pelo menos em assembleias, salvo um ou outro que estava mais à vontade.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.) «O que acontece, tanto quanto eu tenho cá na imagem, e isso ainda hoje existe, é que não há assembleias francamente participativas ao nível da intervenção. Há é ao nível da adesão, ao nível da aceitação.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

militantes, defendem uma posição que se pode sintetizar no esquema — organizar primeiro, reivindicar depois —, outros acentuarão, ao contrário, a prioridade imediata à acção reivindicativa¹⁷. Enquanto uns propõem uma comissão eleita por grupos profissionais (em base sindical), outros propõem uma comissão na base da eleição por sectores e locais de trabalho¹⁸.

Por proposta dos militantes que orientam a assembleia, decide-se eleger uma comissão provisória de delegados dos trabalhadores da Lisnave, estruturada em *base sindical*, para o que se fixa um *prazo de 11 dias*. Até essa data, a assembleia delega poderes nos 9 da mesa, podendo estes «dinamizar e coordenar todas as acções que forem necessárias».

Podemos dizer que a maioria dos militantes, independentemente da sua orientação ideológica, estão de acordo quanto a três pontos: primeiro, qualquer acção reivindicativa só deverá ser avançada a partir do momento em que haja uma estrutura interna, mesmo que provisória; segundo, esta deverá formar-se em bases sindicais; terceiro, o tipo de organização que se prevê e privilegia em termos futuros é a organização sindical.

No essencial, a decisão saída da assembleia corresponde a privilegiar, no imediato, a «tarefa organizativa» em si mesma, desligada de qualquer processo reivindicativo, o qual se vê deste modo adiado para um momento posterior. Embora tenha obtido o apoio da maioria¹⁹, segundo consta na acta da reunião, ela irá ser contestada e rapidamente ultrapassada (dois dias depois) pelo eclodir da greve no sector da construção.

Operários (soldadores e montadores) que trabalham no acabamento de um navio, num dos cais da Margueira, paralisam espontaneamente o trabalho no início da tarde de 11. Destilam por todo o sector da construção apelando à greve. A maioria dos

¹⁷ Há trabalhadores que já nesta assembleia apresentam uma espécie de proposta de caderno reivindicativo e que concretamente propõem a constituição imediata de um grupo que procure resolver rapidamente os problemas dos trabalhadores, sem que tal invalide a existência futura de delegados sindicais. «Mas há também trabalhadores que se opõem a que aquele caderno fizesse parte da ordem de trabalhos [...] Eu próprio, quando intervi, me recordei de defender que quem devia participar na elaboração dum caderno reivindicativo, com todos os quês necessários, era o grupo que tinha trabalhado para o Sindicato na clandestinidade.» (Acta da reunião geral de trabalhadores da Lisnave de 9 de Maio de 1974 e entrevista com um operário soldador-montador, Margueira.)

¹⁸ «Foi tudo muito confuso. Já não me lembro bem quem é que defendia, e porque o fazia, a organização com base na secção e local de trabalho. Eu fui um dos que na altura defendi a organização com base sindical. Era a minha posição nessa altura. Tinha participado no grupo sindical clandestino e achava que o sindicato é que devia ser importante. Nessa altura ninguém sabia muito bem o que estava a fazer, nem mesmo nós.» (Entrevista com um operário montador-soldador, Margueira.)

¹⁹ Alguns dias depois realiza-se a eleição de delegados sindicais nos serviços administrativos da Lisnave. Ainda que esta eleição possa decorrer fundamentalmente da assembleia geral do Sindicato dos Profissionais de Escritório do Distrito de Setúbal, realizada a 10 de Maio, ela coincide inteiramente com a decisão saída da assembleia de trabalhadores da Lisnave. (Cfr. revista *Lisnave*, n.º 100, Maio de 1974, p. 9.)

restantes trabalhadores aderem. Greve tipo revolta, que apanha de surpresa a administração e o próprio grupo de militantes, ela é da iniciativa de trabalhadores de base ²⁰ e faz-se sem preparação prévia e sem formulação explícita de reivindicações ²¹.

A greve não alastrará aos restantes sectores da Margueira e termina ao fim da tarde, após conversações entre grevistas e militantes. Estes últimos, por razões diversas, convencem os grevistas a retomar o trabalho ²². Uns, utilizando o argumento de a relação de forças interna à Lisnave não ser ainda inteiramente favorável aos trabalhadores ²³ e sublinhando o vazio organizativo em que estes se encontram; outros, empregando o argumento da autoridade que «o saber fazer uma greve» lhes dá ²⁴. Argumentos diferentes, mas, no essencial, uma concepção relativamente clássica de desenvolvimento de um processo de greve: formulação das reivindicações, elaboração de um caderno reivindicativo, deposição do caderno junto da administração, negociação, a greve intervindo quando, por diversas razões, a negociação é incapaz de resolver o conflito.

A greve termina, mas vai constituir um marco decisivo de viragem. Sintoma da forte implicação dos trabalhadores, bem

²⁰ «Um dos moços que foi activo na greve era um moço jeitoso, talvez não muito politizado, mas que tomava atitudes giras em certos momentos [...]» «Mas antes do 25 de Abril esses indivíduos não tinham sido nem feito nada.» (Montador-soldador e mecânico, entrevista colectiva, Margueira.) «O que se pode dizer é que o clima começou a ser quente e depois nesse dia a greve é espontânea. A greve é desencadeada por um camarada das construções que nem sequer era militante, nem hoje [...] Os chefes ainda tentaram impedir que a greve se concretizasse, mas foram impotentes. Aquilo gerou-se e desencadeou-se a greve [...] Ela não foi organizada pelos militantes. Não houve militantes que tivessem dito — vamos para a greve [...]» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

²¹ As interpretações sobre o que estaria na origem da greve não coincidem. Enquanto um militante faz referência ao saneamento de um dos administradores, considerado responsável pelos despedimentos verificados quando da greve de 1969, outro acentuará razões meramente salariais. (Ver notas seguintes.)

²² «Várias pessoas do grupo promotor da reunião de 9 de Maio saíram à fala com os colegas e conseguiram que todos voltassem ao trabalho.» (Vitor Beirão, «Movimento reivindicativo dos trabalhadores da Lisnave», in revista *Lisnave*, n.º 100, Maio de 1974, p. 5.)

²³ «Com este movimento, que foi espontâneo, os operários queriam sanear a administração. Eram operários que tinham vivido a greve de 1969 e pretendiam sobretudo sanear o engenheiro Perestrelo, que estava implicado nos despedimentos nessa altura. Nessa tarde chegámos à conclusão de que não tínhamos força suficiente, de modo que voltámos para os locais de trabalho.» («Luta dos trabalhadores da Lisnave, entrevista com um operário», in *Revolução* de 21 de Setembro de 1974.)

²⁴ «Rebenta a greve no sector da construção, mas não é verdade que ela tenha sido para exigir o saneamento do Perestrelo. Nessa altura ainda ninguém falava nisto. Fizemos a greve e chegou mesmo a haver conflito. Fui lá discutir com eles e explicar-lhes que uma greve não se fazia assim. Perguntei-lhes porque é que estavam a fazer greve e disseram que era por aumentos. Não era por causa do saneamento. Aliás, muitos dos que trabalhavam nessa secção não tinham participado na greve de 1969. Alguns nem ainda cá trabalhavam. Eu então expliquei-lhes que, antes de se fazer uma greve, se informava a administração do que se pretendia, dava-se um prazo, e só depois, se este não fosse cumprido, é que se entrava em greve. Não era assim.» (Mecânico, entrevista colectiva, Margueira.)

como da forte propensão à greve, ela vai impor de facto a inversão das prioridades decididas em assembleia geral, despoletando e provocando a antecipação do processo reivindicativo.

É assim que, de 11 a 13, assistimos à formação de vários grupos de trabalhadores (há referências a 9) que, independentemente uns dos outros, se reúnem para discutir reivindicações²⁵. São grupos relativamente pequenos, que se constituem de maneira informal: 4 ou 5 trabalhadores com maiores afinidades, na sua maioria militantes, agregam a si outros trabalhadores, reúnem-se, discutem, elaboram propostas de cadernos reivindicativos²⁶.

Os 9 trabalhadores a quem a assembleia havia conferido poderes vêm-se ultrapassados enquanto grupo e acabam por se integrar individualmente nos núcleos de discussão das reivindicações.

Da articulação destes núcleos²⁷, e por comum acordo, forma-se uma nova comissão composta por 42 elementos, integrando operários e administrativos e mantendo o mesmo leque de posições ideológicas. Trata-se, na prática, de um comité de greve, que irá funcionar como «porta-voz» e como elemento coordenador do movimento, sem que, no entanto, venha a ser objecto de ratificação formal por parte dos trabalhadores em assembleia.

Com base nas propostas já existentes, esta comissão elabora um caderno reivindicativo único que integra 31 reivindicações, das quais se destacam 5 pontos considerados prioritários: salário mínimo mensal de 7800\$, extinção do prémio de produção e aumentos até 1000\$ para os vencimentos entre 10 000\$ e 20 000\$ (não se devendo proceder a qualquer aumento nos vencimentos superiores a 20 000\$); 40 horas semanais de trabalho, com sábado livre; 30 dias de férias e subsídio de um mês de vencimento para todo o pessoal com mais de um ano de serviço; vencimento completo em caso de doença ou acidente; 13.º e 14.º mês (este último em base igualitária)²⁸.

Partindo de que o «caderno, ali, valia tanto como nada», a comissão decide dividir-se em pequenas equipas e fazer reuniões

²⁵ Pelo menos, dois destes grupos reúnem-se fora dos estaleiros: um, na própria noite de 11, nas instalações do G. A. P. S. (Grupo Autónomo do Partido Socialista); outro, na sede do Sindicato dos Metalúrgicos de Almada. Sobre as reivindicações constantes em alguns destes cadernos ver artigo de Marinús Pires de Lima no próximo número de *Análise Social*.

²⁶ «Os grupos formam-se um pouco à balda, sem controlo, sem possibilidade de identificação, de nome ou de filiação partidária, e aquilo que espelham, aquilo que reflectem, são posições de consenso [...] As pessoas misturavam-se, é preciso compreender que nessa altura havia uma tendência unitária.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

«Havia um certo sentido ideológico, mas não havia qualquer repulsa, não havia nada que desunisse as pessoas [...] Houve muitas que apareceram momentaneamente, que tiveram grande preponderância e não eram conhecidas nem por qualquer participação nas assembleias sindicais, nem por contestarem, nem por qualquer outra coisa [...]» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

²⁷ Por iniciativa destes grupos realizaram-se duas reuniões abertas a quem nelas quisesse participar. Na prática, são os trabalhadores presentes nestas reuniões que vão formar a «comissão dos 42».

²⁸ Ver artigo de Marinús Pires de Lima no próximo número de *Análise Social*.

com os trabalhadores por local de trabalho, a fim de discutir e submeter à aprovação o caderno reivindicativo. Se nuns sectores tais reuniões chegam de facto a realizar-se e o caderno reivindicativo é aprovado ponto por ponto²⁹, noutros, os trabalhadores tomam conhecimento através da sua simples afixação no local de trabalho³⁰.

De um modo geral, mesmo nos sectores em que o caderno é apresentado aos trabalhadores, a participação na discussão terá sido pouco elevada, delegando-se nos elementos da comissão³¹.

Não foi possível definir com rigor até que ponto as formas de luta a adoptar, nomeadamente a greve (modo de a decidir, duração), foram discutidas e aprovadas tanto no interior da comissão como nas reuniões sectoriais com os trabalhadores. A greve não será, no entanto, nem previamente preparada pela «comissão dos 42», nem objecto específico de discussão ou aprovação formal pelos trabalhadores.

Das entrevistas tidas, a impressão que nos fica é a de que a entrada em greve é algo implícito tanto na comissão como entre os próprios operários. Seria o passo seguinte à entrega do caderno reivindicativo e a uma eventual (quase certa) resposta negativa da administração, as quais dariam legitimidade à paralisação do trabalho.

A comissão entrega na manhã de 14 o caderno reivindicativo à Junta de Salvação Nacional e à administração da Lisnave, a quem concede um prazo de pouco mais de um dia (38 horas).

Dia 15, após o almoço e aproximando-se o fim do prazo concedido, o sector operário recusa espontaneamente retomar o trabalho e concentra-se defronte do edifício central da Margueira, aguardando a resposta da administração.

Os trabalhadores administrativos aderem. Informados do que se passa na Margueira, os trabalhadores da Rocha paralisam.

²⁹ «As equipas fazem reuniões com os trabalhadores. O processo é este: lia-se o caderno, discutia-se ponto por ponto, fazia-se uma votação acerca de cada ponto e as propostas de alteração. Aquele caderno deveria corresponder às várias alternativas possíveis em cada sector. O que acontece é que efectivamente aquilo que saiu dali acabou por ser aprovado, não digo por unanimidade, porque não houve a preocupação naquele contacto de estar a fazer por unanimidade ou não. Foi aprovado o conteúdo daquele caderno reivindicativo sectorialmente. Não houve nenhuma assembleia geral [...] Eu, no local da pré-fabricação, pus qual era o valor, qual era a representatividade que eu tinha naquele processo. E, tal como eu fui sancionado naquele sector, outros foram sancionados noutros sectores.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

³⁰ «Eu sei que são afixados em todo o lado, pelo menos lá na doca onde eu estava foi assim. São afixados uns papéis, o caderno reivindicativo, dizendo que davam aquele prazo à administração [...] Reuniões para debater o caderno reivindicativo? Não, não houve.» (Soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

³¹ «Eu recordo-me lá no meu sector. Os elementos da comissão apresentavam: há isto e isto e as pessoas diziam está bem, tu dizes isso, e a gente aprova. Reuniões de discussão sobre as reivindicações com grande significado, não houve. Podia ter havido assim ligeiras. Tenho a impressão que houve reuniões nos próprios locais de trabalho em que se dava assim uns tópicos e a malta aprovava logo. Agora com grande intensidade, com clareza, não houve.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

A greve consuma-se de facto. Ela não resulta de um apelo explícito lançado pela «comissão dos 42», nem de uma votação prévia dos trabalhadores da Lisnave. A entrada em greve processa-se assim de forma espontânea e na base de um consenso geral, que viria a ser confirmado e formalizado no momento em que os trabalhadores tomam conhecimento da resposta da administração ³².

A «comissão dos 42», definindo-se como «porta-voz», recusa, durante as conversações com a administração, pronunciar-se sobre o adiamento sem consultar previamente os trabalhadores. Transmitida a proposta patronal, os trabalhadores ainda exigem a presença de José Manuel de Melo, convictos de que é ele, e não os administradores ali presentes, quem detém o poder real de responder satisfatoriamente às reivindicações apresentadas. Mas nem a administração altera as suas posições, nem José M. de Melo aceita intervir pessoalmente na resolução do conflito ³³.

Perante o *impasse*, os trabalhadores decidem não só continuar em greve, como ainda permanecer nos estaleiros até resposta positiva da administração da Lisnave.

Nas entrevistas não foi possível, por um lado, confirmar se o delegado da Junta de Salvação Nacional se dirigiu directamente aos trabalhadores, pedindo que estes se abstivessem de paralisar o trabalho ³⁴, nem, por outro, reconstituir na íntegra o conteúdo das intervenções dos militantes. Para além do «tom quente», o único aspecto referido é o acento que os militantes colocam na necessidade de os trabalhadores tomarem uma «posição de força», que jogaria ao mesmo tempo como apoio explícito à «comissão dos 42» e como forma de pressionar a administração. «Posição de força» que, por iniciativa dos trabalhadores ³⁵, assumirá formas não pre-

³² Adiamento do prazo para 10 dias, no «decorrer do qual discutiria com a referida comissão e estudaria as implicações que os pontos acordados teriam na vida da empresa». (Cfr. comunicação assinada conjuntamente pelo administrador-delegado e delegado da J. S. N., de 15 de Maio de 1974.)

³³ José M. de Melo tornará, aliás, públicas as razões que o levam a recusar a sua presença na Margueira. Segundo este industrial, «o que se passou na Lisnave, como qualquer problema decorrente da vida da sociedade, deverá ser resolvido, não por pessoas, mas por órgãos, por órgãos que, pela força da lei e dos estatutos da Lisnave, são competentes para assumir responsabilidades e tomar decisões», afirmando ainda que os administradores da Lisnave com funções executivas sempre demonstraram «a capacidade e o espírito conciliatório necessário para conjugar justas reivindicações dos trabalhadores com as possibilidades reais da empresa e a salvaguarda de interesses económicos que são do próprio País» (jornal *O Século* de 17 de Maio de 1974).

³⁴ Posição que o delegado da Junta de Salvação Nacional assume nas conversações entre os 42 e a administração e que constam do comunicado já referido.

³⁵ «A malta ali, muita malta já queria mesmo uma resposta e uma resposta imediata. Queria o sim [...] O que tirei dessa altura é que aquela febre era motivada por uma malta mais amorfa. Era a malta mais amorfa que naquela altura era mais aguerrida. Isto salvaguardando alguns militantes, claro! Mas havia outros que não eram favoráveis à situação que ali se vivia [...] Eu, por exemplo, não estive contra, mas não era o mais favorável. Mantive-me assim de certo modo alheio nalguns aspectos, não sei bem porquê [...]» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

vistas pela comissão e que não deixará de encontrar algumas resistências³⁶, nomeadamente entre sectores de militantes.

Os trabalhadores acabavam assim de decretar *greve ilimitada* e a *ocupação* das instalações da Lisnave³⁷.

2.2 PAPEL DA ASSEMBLEIA. TRABALHADORES E MILITANTES

A greve e, mais tarde, a ocupação dos estaleiros são ambas espontâneas, isto é, não decorrem de intervenções exteriores aos trabalhadores da Lisnave, nem são determinadas pela intervenção dos militantes sindicais na empresa. Elas são, no essencial, da iniciativa directa da base.

A greve é desencadeada pelos operários do sector da construção, contrariando e ultrapassando a decisão da primeira assembleia e, principalmente, o plano dos militantes, cujo objectivo central era, na altura, colmatar o vazio organizativo existente. Por um lado, esta iniciativa operária vem pôr em causa a prioridade dada à palavra de ordem organizativa, revelando uma forte dessincronização entre as preocupações dos militantes e o estado de implicação dos trabalhadores. Por outro lado, ela será, na prática, a afirmação de formas descentralizadas e directas, tanto ao nível das iniciativas como da tomada de decisões. Ela põe implicitamente em causa uma certa divisão de competências e um certo conceito que tende a reconhecer unicamente aos militantes capacidade e legitimidade para agir. De facto, podemos detectar, entre estes últimos, afirmações³⁸ que apontam para um projecto relativamente centralizador e com base na delegação de poderes.

Assim, a estrutura a eleger tinha um carácter meramente *provisório*: a sua criação decorria da impossibilidade de os sindicatos *nomearem delegados seus* na empresa; ela desaparecia ou sofreria transformações logo que os sindicatos estivessem em condições de garantir essa representação. A própria reorganização sindical é referida como algo exterior aos trabalhadores. De forma mais ou menos implícita, privilegia-se o passado clandestino, que surge como elemento de autoridade e saber, legitimando iniciativas e servindo como critério de divisão de competências no interior do grupo de trabalhadores. Estes são, de certo modo, olhados em alguns casos como uma massa relativamente ignorante ou inexperiente que é preciso dirigir.

A greve espontânea operária virá impor um tipo de relações diferentes, ao mesmo tempo que inaugura uma estruturação do colectivo de trabalhadores «a quente», na (e pela) própria acção reivindicativa e grevista. Isto é, numa relação de oposição aberta

³⁶ Passados mais de dois anos, como teremos oportunidade de ver mais adiante, o entusiasmo e a resistência manifestar-se-ão claramente nas entrevistas através dos aspectos que uns e outros acentuam quando descrevem a noite de 15.

³⁷ Os trabalhadores da Rocha aderem à decisão tomada na Margueira e ocupam os estaleiros.

³⁸ Expressas tanto em documentos da altura (convocatória e acta da reunião geral dos trabalhadores da Lisnave), como, mais tarde, nas entrevistas realizadas que tiveram como objecto a greve de Maio de 1974.

com o adversário patronal e já não exclusivamente centrada sobre o próprio grupo. Perante a forte mobilização da base, os militantes reagem, por um lado, tentando que os trabalhadores retomem o trabalho e, por outro, avançando rapidamente no sentido de discutir reivindicações e de criar uma estrutura coordenadora do movimento.

O grupo inicial dos nove militantes, em quem os trabalhadores, na primeira reunião geral, tinham delegado certos poderes, vê-se ultrapassado, não só pela greve, mas também pelos diversos grupos de trabalho que se constituem a fim de discutir as reivindicações.

Tanto estes grupos como a «comissão dos 42» surgem dentro do mesmo princípio que presidiu ao eclodir da greve. Eles não possuem representatividade formal decorrente de qualquer eleição pelos trabalhadores. A sua representatividade e legitimidade assentam directamente nas iniciativas que tomam de elaborar propostas, de coordenar as acções dispersas, de se constituírem como porta-voz dos trabalhadores junto da administração.

A diversidade dos grupos e a heterogeneidade dos elementos que os compõem (militantes e não militantes, operários e trabalhadores administrativos), o modo como se constitui o comité de greve (alargado, a partir de grupos de trabalho, em reuniões abertas), as suas características relativamente mais executivas do que deliberativas, o modo como os trabalhadores suspendem de novo o trabalho e, por último, a decisão por eles tomada, em assembleia, de permanecerem em greve e de ocuparem os estabelecimentos mantêm no essencial o carácter descentralizado das iniciativas.

O mesmo já não se poderá dizer no que se refere ao aspecto específico da definição do conteúdo do caderno reivindicativo. O período de tempo dedicado pelo comité de greve à discussão e aprovação das reivindicações pelos trabalhadores dificilmente permitiria uma participação activa da base. Os debates que inicialmente se realizam no interior dos grupos de trabalho e que a seguir se retomam na «comissão dos 42» só muito irregularmente e de forma frágil se produzem nas reuniões sectoriais com os trabalhadores. Estes limitam-se, no essencial, a ratificar a proposta apresentada pelo comité de greve, o que não invalida que ela tenha vindo a reunir um forte consenso à sua volta.

A pressão da base para a acção e a inexperiência dos trabalhadores e dos próprios militantes (como alguns referem) terão estado na origem da rapidez com que o caderno passa do comité de greve para as mãos da administração. Mas não terá jogado menos o facto de os militantes haverem conferido, à partida, lugar de destaque à negociação³⁹.

Este terá sido o aspecto em que a descentralização foi menos efectiva.

³⁹ Veremos mais adiante como, ao longo da greve, os militantes se polarizam inteiramente na negociação.

Em síntese, se a intervenção dos militantes pode ser considerada importante pelo papel que estes desempenham na qualidade de tradutores das reivindicações e na de mediadores do conflito, é aos trabalhadores que cabe, por inteiro, a iniciativa e a decisão de greve. E serão eles ainda que, pela sua prática, criam novas formas de mobilização e de luta — a ocupação das instalações da Lisnave.

2.3 RELAÇÕES ENTRE TRABALHADORES E PATRONATO

2.3.1 *O ultimato*

Ao longo da fase preparatória da greve vemos delinear-se um modo de oposição ao adversário na base da negociação e ainda o aparecimento pontual de elementos próximos da acção directa.

Se a negociação se vai manter como terreno dominante da oposição ao patronato, ela sofre, no entanto, transformações importantes, acabando por assumir uma configuração diferente da inicial. A extinção da C. I. E., a eleição de uma comissão provisória representativa que se imponha à administração como único interlocutor dentro da Lisnave, bem como a realização da própria reunião geral de trabalhadores, constituem a primeira tentativa de alterar as relações de autoridade no interior da empresa. Mas ela faz-se numa perspectiva essencialmente «negociadora»: por um lado, os militantes entram em acordo com a administração, a fim de poderem reunir nas instalações da Margueira; por outro, afirma-se textualmente no primeiro considerando da convocatória em que os militantes justificam a necessidade e a urgência ⁴⁰ de os trabalhadores se reunirem: «[...] importa existir uma representação legítima da parte dos trabalhadores da Lisnave, *de modo a ser possível um diálogo válido com a administração da empresa.*» ⁴¹

Poderíamos pensar que se trata de uma mera posição cautelosa perante não só a administração, como os próprios trabalhadores, cujas predisposições não eram ainda conhecidas na altura pelos militantes. «Acordo» e «diálogo válido» integram-se, porém, numa prática mais geral de oposição ao adversário centrada na *negociação*, em que a greve adquire um carácter predominantemente instrumental: meio de pressão que visa impor ou antecipar as negociações e (ou) conquistar maior número de concessões do patronato.

É este modelo que certos militantes explicitam e tentam pôr em prática perante o eclodir da greve no sector da construção da Margueira: elaboração de um caderno reivindicativo que delegados depositam junto da administração, à qual se concede deter-

⁴⁰ Na acta da reunião geral de trabalhadores ligam ainda a referida urgência à preocupação de não permitir que a administração se antecipe e tome quaisquer iniciativas que não correspondam ao interesse geral, isto é, que saia do controlo dos próprios trabalhadores.

⁴¹ Convocatória da reunião geral de trabalhadores da Lisnave de 9 de Maio de 1974. Os sublinhados são nossos.

minado prazo de resposta, devendo os trabalhadores desencadear a greve somente no momento em que aquele termina e perante uma resposta negativa ou uma atitude dilatatória por parte da administração.

Os argumentos e propostas apresentados aos grevistas da construção por certos militantes podem ter ainda correspondido a preocupações de ordem tática: não permitir o isolamento dos operários daquele sector; garantir uma acção unificada que congregasse os restantes sectores operários, bem como outras categorias de trabalhadores, funcionando assim o caderno reivindicativo como elemento unificador. Mas, além destas preocupações táticas, perfila-se um tipo de relação com o adversário em que a negociação surge como forma privilegiada de oposição e, ao mesmo tempo, de regulação do conflito ⁴².

Se o privilegiar da negociação significa o não querer pôr em causa a legitimidade do poder patronal, ele significa também o querer «impor» a este último um reconhecimento formal e explícito do colectivo dos trabalhadores enquanto actor social cujos interesses divergem e se opõem aos do patronato. Tanto mais quanto a anterior prática patronal, repressiva e paternalista, de «colaboração» e de «comunidade de interesses», negara em absoluto qualquer reconhecimento e legitimidade ao movimento operário.

Paralelamente, surge um outro tipo de oposição, que, pelas formas que assume, se *aproxima* da acção directa antipatronal. O modo como os operários do sector da construção entram em greve — espontaneamente, sem aviso prévio, sem formulação das reivindicações; o apelo directo à greve através do desfile pelos locais de trabalho, e ainda o grau de adesão que conhece constituem o primeiro *esboço* de acção directa. Não se pede para discutir com a administração: paralisa-se. E, mais tarde, quando esta responde com o adiamento do prazo, ocupa-se, não permitindo que administradores e técnicos abandonem as instalações da empresa.

Tanto a primeira greve (construção) como a ocupação dos estaleiros vão ser, antes de mais, expressão de revolta contra uma condição operária que se rejeita e, ao mesmo tempo, expressão de uma identidade colectiva que se conquista e afirma no próprio acto da greve e da ocupação. O que as caracteriza já não é tanto a dimensão instrumental, mas a sua dimensão expressiva.

Se, em ambas, a legitimidade do poder patronal é posta directamente em causa pelas transgressões que cada uma comporta, isso não significa, no entanto, que, no primeiro caso, os trabalhadores tenham querido conquistar o poder na empresa ou que, no segundo, o tenham querido e conquistado de facto. Perante uma conjuntura nacional que lhes é favorável, os grevistas não querem negociar, nem apoderar-se do poder, mas sim *impor*.

■

⁴² Para certos militantes ela constituirá mesmo objectivo importante, dentro da perspectiva de institucionalização definida, por exemplo, pela Intersindical.

O prazo de 38 horas é claramente simbólico e nele está implícita a decisão de greve; o caderno é entregue praticamente de surpresa; são os trabalhadores que impõem as primeiras reuniões após a sua entrega; exige-se a solução imediata das reivindicações; decreta-se a ocupação até que o patrão tenha cedido.

A negociação transforma-se assim, de um modelo inicial próximo do compromisso, num ultimato sem condições.

2.3.2 *O comportamento patronal*

A administração da Lisnave não se oporá frontalmente às primeiras iniciativas e decisões dos trabalhadores. Jogará, ao contrário, no seu reconhecimento: concede autorização para se reunirem no refeitório da Margueira; não contesta a extinção da C. I. E.; recebe a «comissão dos 42» quando esta lhe apresenta o caderno reivindicativo⁴³.

Perante as exigências dos trabalhadores recusar-se-á, no entanto e desde o início, a conceder a totalidade das reivindicações e a fazê-lo no prazo exigido, que considera «fixado unilateralmente» e «insuficiente, dada a amplitude e gravidade das pretensões expostas»⁴⁴. Aceitando e afirmando o princípio da discussão, proporá o dilatamento do prazo para um máximo de 10 dias, ao longo dos quais administração e «comissão dos 42» estudarão em conjunto «as implicações que os pontos acordados teriam na vida da empresa»⁴⁵. Isto é, a administração propõe que se chegue negociadamente a um acordo sobre o caderno reivindicativo.

Proposta que se revelará de certo modo inexecutável. A espontaneidade e a unanimidade com que os trabalhadores paralisam o trabalho são um sinal da sua fraca predisposição a aceitar qualquer adiamento ou acordo sobre as reivindicações apresentadas, entre as quais se destacavam como prioritárias as de carácter económico e de diminuição da duração de trabalho. Por outro lado, a administração está perante uma comissão sem poderes e que, dado o modo como se constituiu, se encontra completamente dependente da assembleia.

Não podendo contar com a «comissão dos 42», a administração tentará apoiar-se na autoridade e possível prestígio do delegado da Junta de Salvação Nacional, a fim de persuadir os trabalhadores, não só a aceitarem o adiamento e o acordo, como ainda a evitarem qualquer movimento de greve (movimento esse

⁴³ A direcção da Setenave irá mais longe. Após entrega do «abaixo-assinado» contendo as primeiras reivindicações dos trabalhadores daqueles estaleiros, a direcção toma a iniciativa de propor a formação de conselhos de pessoal com representantes eleitos por sectores de trabalho, chegando ao pormenor de propor 4 conselhos e respectivos sectores, bem como o local e hora de reunião para eleições. (In «A todo o pessoal da Setenave», comunicado do director-geral dos serviços técnicos da Setenave, Mitrena, 9 de Maio de 1974.)

⁴⁴ Cfr. comunicação do delegado da J. S. N. e administração da Lisnave dirigida aos trabalhadores em 15 de Maio de 1974 e informação da administração da Lisnave dirigida à opinião pública de 17 de Maio de 1974.

⁴⁵ Id.

que era já um facto). É assim que a primeira resposta da administração aparece fundamentalmente sob a forma de sugestão do delegado da J. S. N. que a administração subscreve.

No essencial, resposta dilatória que não decorre somente da exigência de tempo para estudo e ponderação das reivindicações. Ela insere-se numa estratégia que visa ganhar tempo, aguardando que a nomeação do 1.º Governo Provisório e, principalmente, o desfecho da negociação do C. C. T. do sector metalúrgico, iniciado a 2 de Maio no Porto, venham ambas alterar a relação de forças a seu favor.

3. O DESENVOLVIMENTO E O FIM DA GREVE

A ocupação em pleno dos estaleiros da Margueira e da Rocha vai limitar-se a uma tarde e uma noite. A 16, a greve deixa de ser total e a ocupação assume uma forma mitigada: os grevistas trabalham diariamente duas horas e permanecem nos estaleiros durante o tempo correspondente ao seu turno e horário de trabalho.

Qual o grau e níveis de participação dos trabalhadores num e noutro momento? O esboço de democracia directa que detectámos na fase anterior desenvolve-se e solidifica-se, ou, ao contrário, dá lugar à delegação e centralização de poderes nas mãos do comité de greve?

Por sua vez, como se caracterizam as relações entre os grevistas e o patronato? O modo como são decretadas a greve e a ocupação evolui para formas de acção directa, ou, ao contrário, vemos reinstalar-se o modelo de negociação?

Antes de respondermos a algumas destas questões tentaremos caracterizar de forma sumária o comportamento das principais categorias profissionais perante a greve e a ocupação.

3.1 CATEGORIAS SOCIOPROFISSIONAIS PERANTE A GREVE E A OCUPAÇÃO

A greve de Maio de 1974 vai fazer entrar em cena, além do grupo operário, outros grupos socioprofissionais que ocupam lugares distintos nas relações de produção e possuem um estatuto socioprofissional diferente — empregados administrativos, chefias directas, técnicos e quadros. O comportamento destas categorias, que oscila entre a participação mais ou menos activa e a «neutralidade», não deixa de apresentar características relativamente novas. Em qualquer dos casos não se registam oposições frontais nem à greve nem à ocupação.

Os empregados administrativos paralisam quando da concentração operária,⁴⁶ vindo a participar activamente e em número significativo na ocupação e na organização material da greve.

⁴⁶ «Logo no início da greve houve aquele movimento de solidariedade [...] Os empregados administrativos paralisaram assim que souberam que a malta estava parada. Houve como que uma aderência assim total.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

Pelo modo como os próprios operários se lhe referem — todos o fazem espontaneamente nas entrevistas e todos acentuam o clima de unidade e solidariedade que se criou na noite de 15⁴⁷ —, a adesão dos empregados administrativos terá correspondido a uma situação nova. Nova na medida em que se trata de uma categoria normalmente de difícil mobilização e porque, pela primeira vez, se quebram barreiras entre dois mundos que até então tinham permanecido isolados e seprados⁴⁸.

O pessoal de enquadramento com funções de chefia directa (operários-chefes, encarregados e encarregados gerais), se nuns casos manifesta reservas, noutros mantém uma atitude colaborante⁴⁹. Sabemos que o descontentamento atingiu alguns sectores das chefias, nomeadamente no que se refere às promoções e critérios da sua nomeação. É possível ainda que a força do movimento, pelo menos nos primeiros dias, e a alteração das relações de poder na empresa ao anular ou diminuir a base da sua autoridade⁵⁰ tenha impedido que este sector ou partes dele assumam comportamentos antigreve e antioperários, de que aliás não há referências. Há, sim, referência a uma reunião da chefia dos sectores da produção, durante as negociações, em que, após discussão colectiva, esta aceita a hipótese de a comissão jogar

⁴⁷ «Durante a permanência dia e noite de todos os trabalhadores, incluindo administrativos, existia o maior espírito de unidade e de fraternidade entre todos. Os partidos ainda não tinham começado com toda a força a fazer o seu trabalho de divisão. Pequenos episódios se passavam, desde o operário que dividia a sua sande ou fruta com o empregado de escritório e vice-versa. Correu o boato fora da empresa de que não nos deixavam sair e que não tínhamos que comer. Então era ver chegar familiares carregados de comer durante a noite, que era dividida contorne os grupos que aqui e além, junto a uma fogueira, conversavam para melhor passar a noite. No refeitório, que tinha problemas para confeccionar comida para tanta gente, comia-se por turnos e toda a gente ajudava a lavar a louça, preparar a comida, varrer, esfregar, etc.» (Entrevista com um operário montador, Margueira.)

«Foi de facto belo o que nos foi dado ver. Serralheiros, soldados, empregados de escritório, enfim, trabalhadores das mais diversas secções ao lado das mulheres do refeitório trabalhando com um entusiasmo extraordinário.» (Entrevista com um operário soldador, Margueira.)

⁴⁸ «Foi então agradável ver-se a solidariedade contagiante que por todos se espalhou. Convívio como nunca se havia visto entre os oficiais e administrativos. Ajuda pronta de muitos colegas, homens e mulheres que imediatamente decidiram ir para as cozinhas ajudar o já extenuado pessoal do refeitório, cuidando do jantar que havia que preparar e distribuir.

Esta constitui, em nossa opinião, uma das grandes conquistas deste movimento — afinal talvez não seja aos trabalhadores que interessa a divisão tantas vezes assinalada e mesmo fomentada entre os 'gangas' e os 'mangas-de-alpaca'.» (V. Beirão, *op. cit.*, p. 6.)

⁴⁹ Ainda que a título individual (era militante sindical), da «comissão dos 42» fará parte, pelo menos, 1 encarregado geral.

⁵⁰ A alteração das relações, ou, pelo menos, o vazio do poder patronal, é de tal modo grande que os próprios elementos do serviço de vigilância, que quotidianamente exerciam funções repressivas (desde o clássico apalpar à saída até à participação dos trabalhadores que à hora do almoço ocupavam as primeiras filas para entrar no refeitório), vão, durante a greve e a primeira noite da ocupação, colocar-se ao lado dos grevistas e prestar-lhes colaboração nas tarefas de vigilância.

na contenção dos seus aumentos a fim de que estes incidam prioritariamente sobre os escalões inferiores de salários.

Os quadros⁵¹ — gestores intermédios, especialistas e técnicos — não aderem nem participam propriamente na greve. Em contrapartida, irão desenvolver um certo número de iniciativas próprias, pelas quais se constituem em grupo e se demarcam da administração da empresa. A partir da noite de 15, os gestores realizam assembleias, elegem uma comissão de três elementos⁵² que deverá participar, com o estatuto de observador, nas negociações do caderno reivindicativo, discutem a posição a tomar perante o movimento grevista e formam grupos de trabalho e de reflexão sobre a futura acção dos quadros. O não reconhecimento operário e o vazio do poder, por um lado, bem como, por outro, a nova repartição das relações sociais introduzida na empresa com a greve e a ocupação, teriam constituído as principais razões que levaram os gestores, no imediato e pela primeira vez, a sentir a «necessidade de reunir entre si»⁵³.

Mal se forma, o grupo de quadros irá conhecer rapidamente clivagens e cisões, a partir do momento em que se coloca no seu interior o problema da aliança com a classe operária.

È do sector dos ATEs e dos seus delegados sindicais⁵⁴ que saem as primeiras propostas no sentido de os gestores se declaram abertamente solidários com as reivindicações operárias, o que tornaria explícita a ruptura da aliança com a classe patronal.

⁵¹ Utilizaremos indistintamente os termos *quadros* ou *gestores*, e tal como são definidos pelos próprios protagonistas: todos os elementos cuja função na empresa «é a de orientar a execução do processo produtivo e gerir os recursos em jogo, de acordo com uma extensão definida pelo nível hierárquico» (*Programa de Actuação dos Gestores — Proposta*, Margueira, 4 de Junho de 1974). O termo *gestores* englobará diversas categorias, ocupando diferentes lugares na estrutura da empresa e entre as quais se destacam, pela sua importância: engenheiros universitários, oficiais maquinistas navais, agentes técnicos de engenharia (ATEs) e os quadros administrativos.

⁵² Um engenheiro universitário, um oficial maquinista naval, um ATE. (Cfr. revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974.)

⁵³ «Esta ideia (constituição de uma comissão de gestores intermédios) nasceu durante as greves, quando sentimos necessidade de nos reunirmos ao verificar que não éramos aceites e depois de termos feito várias tentativas para entrar na comissão reivindicativa que elaborou o caderno.» (Eng. Canas em entrevista à revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974, p. 7.)

«No período de paralisação do trabalho reconheceu-se a necessidade de uma tomada de posição conjunta dos gestores perante o caderno reivindicativo.» (Elementos da comissão sindical dos ATEs em entrevista à revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974, p. 9.)

A afirmação acima do Eng. Canas é, no entanto, controvertida por um elemento da «comissão dos 42»: «Eles foram formalmente convidados, várias vezes, para tomar parte activa no processo e escusaram-se sempre. Um grupo de 40 gestores, sobretudo ATEs ligados à produção, é que apoiaram o caderno reivindicativo e a greve. Os que não apoiam são quadros do serviço comercial, chefes de departamento, do serviço de bordo, dos serviços administrativos e da direcção financeira [...] são quadros privilegiados e ligados à administração e que após o 25 de Abril irão ocupar lugares de direcção.»

⁵⁴ Logo após o 25 de Abril, só dois grupos profissionais se organizam sindicalmente: os ATEs e os oficiais maquinistas navais.

Mas era difícil criar-se unanimidade entre os quadros a partir da adopção do princípio de oposição do movimento operário. A maioria dos gestores recusaram identificar-se com aquele movimento e o grupo cindiu-se em dois.

Ao longo da greve, o grupo maioritário optará por uma posição de «neutralidade» perante o conflito que opõe trabalhadores e administração: a comissão dos gestores não intervém nas negociações, limitando-se a manter os quadros informados do modo como estas evoluem. Paralelamente, formam grupos de trabalho definindo como temas centrais de reflexão os problemas da empresa: gestão económica, organização do trabalho, gestão do pessoal, sistema de decisão. Não se inserindo no movimento grevista, mas não tomando também posições contra a greve, os gestores vão desenvolver um movimento separado, que assume formas mais acabadas no mês de Junho de 1974, no qual os gestores definem um princípio positivo de identificação baseado na *competência* e na *técnica* e implicitamente recusam nomear um adversário.

O movimento de greve de Maio de 1974 vai caracterizar-se, por um lado, por uma capacidade relativa em conjugar categorias socioprofissionais diferentes e, por outro, pelo aparecimento dos operários produtivos enquanto grupo dominante.

Se o nível de integração entre o grupo operário e os trabalhadores administrativos se pode considerar forte, tanto no plano reivindicativo como no plano de participação na greve, surgem, em contrapartida, elementos de dissociação entre o grupo operário e os quadros e a chefia.

No plano reivindicativo, nomeadamente nos temas salariais, vantagens sociais e horário de trabalho, encontram-se englobados, não só os operários, como os trabalhadores administrativos, as chefias e alguns sectores técnicos. O caderno reivindicativo que servirá de plataforma à negociação não integra nenhuma reivindicação que se refira de modo específico a uma determinada categoria profissional (ainda que algumas reivindicações digam sobretudo respeito aos operários da produção — extinção do prémio de produção, por exemplo, e subsídio de turno). Nem, por outro lado, integra reivindicações, aliás surgidas nos cadernos iniciais, que digam respeito, dentro do próprio grupo operário, a categorias particulares de trabalhadores — caso dos operários mais idosos e com maior antiguidade na empresa ou dos operários cujas condições de trabalho e segurança são mais penosas e difíceis. Isto é, na sua generalidade, as reivindicações não podem ser identificáveis a categorias profissionais específicas.

Mas, em contrapartida, o caderno integra reivindicações que impedem que uma parte dos quadros sejam beneficiados pelos aumentos salariais (exigência do congelamento dos vencimentos superiores a 20 000\$), bem como reivindicações que põem em causa tanto os privilégios e a autoridade deste grupo como os de sectores da chefia directa — exigência do «fim dos vencimentos confidenciais»; «destituição dos cargos do pessoal que não mereça a confiança dos trabalhadores» e a exigência de saneamento, que, não sendo especificada neste caderno, o tinha sido num dos cader-

nos preparatórios⁵⁵. A recondução de chefes à produção, como operadores, havia, aliás, sido formulada em dois dos cadernos reivindicativos iniciais, embora em termos diferentes (num caso em termos de competência, noutro com base no comportamento repressivo dos chefes).

Estas reivindicações anti-hierárquicas e antiautoritárias constituíram elementos de dissociação e de contradição expressa entre o grupo operário e os sectores de quadros e chefias.

Os mesmos elementos de combinação e de dissociação entre grupos vão encontrar-se ao nível das práticas da greve, embora aqui com leves diferenças. Veremos, por um lado, e desde o início, trabalhadores administrativos e elementos da chefia participarem de forma activa na «comissão dos 42». E, por outro lado, veremos posteriormente estas categorias aderirem à greve.

Em contrapartida, serão feitas reservas à participação dos quadros na referida comissão e veremos estes adoptarem uma posição de neutralidade, optando pelo estatuto de observadores na sala das negociações.

Mas a hostilidade do grupo operário para com os quadros e a situação de crise aberta pela greve e ocupação vão surgir, entre outros, como elementos que determinam no imediato a necessidade por parte destes últimos de se encontrarem, de definirem a sua identidade própria e redefinirem o seu lugar na empresa. Se uns, nomeadamente ATEs, propõem que os quadros se solidarizem publicamente com as reivindicações operárias e se, na prática, aderem à greve, a maioria dos gestores, como vimos, sem se inserir, mas sem se opor, irá como que desenvolver um movimento separado.

A segunda característica do movimento situa-se no papel dominante que os operários produtivos jogam no desenrolar da greve. Com base na informação de que dispomos, não surgem dentro deste grupo categorias particulares (em termos profissionais e de tipo de trabalho ou de idade) com papel relevante no conflito. Pelo menos ao longo das entrevistas não se obtiveram respostas positivas e no discurso espontâneo do refazer da greve não há referências à acção relevante de qualquer categoria de operários.

Serão os operários da produção, nomeadamente os do sector da construção naval da Margueira, que desencadearão o processo reivindicativo, ao paralisarem espontaneamente o trabalho. Depois será a generalidade do grupo operário que desencadeará a greve e ocupação, arrastando atrás de si os restantes grupos profissionais. Será ainda o sector operário que desempenhará o papel de motor na definição dos objectivos reivindicativos. Todos os cadernos reivindicativos a que tivemos acesso, e ainda que as reivin-

⁵⁵ No caderno reivindicativo elaborado por um grupo de trabalhadores que se reúnem nas instalações do G. A. P. S. exige-se nomeadamente a destituição do administrador-delegado, de dois chefes do serviço de pessoal, de um agente técnico e de três encarregados gerais.

dicações neles formuladas englobem outros grupos profissionais, apresentam um cunho marcadamente operário ⁵⁶.

Os operários vão constituir, por assim dizer, o ponto de referência de todas as outras categorias. E é através ou a partir do seu movimento que os próprios quadros vão fazer a leitura da sua relação à crise, bem como definir os seus objectivos.

3.2 AS RELAÇÕES DENTRO DO COLECTIVO DE TRABALHADORES

3.2.1 *Assembleia e comissão: quem decide?*

Durante a primeira noite, ainda que o número de ocupantes tenha sido menor que o número de grevistas, a ocupação mantém um carácter da massa ⁵⁷.

São os trabalhadores que tomam a iniciativa e chamam a si a responsabilidade da organização material da greve: confecção e distribuição das refeições e limpeza do refeitório ⁵⁸, vigilância das saídas e entradas ⁵⁹, segurança das instalações ⁶⁰.

O comité de greve, que se mantém em reunião permanente, vai centrar-se prioritariamente na discussão das várias hipóteses de

⁵⁶ O caso mais significativo será a reivindicação de aumentos salariais, que, abrangendo indistintamente operários, empregados de escritório, chefias e técnicos, será, no entanto, feita em termos escalonados e anti-hierárquicos, tendendo a privilegiar as categorias profissionais com escalões de vencimento inferiores, entre as quais se encontra grande parte do sector operário, ainda que não só.

⁵⁷ «E ninguém saiu, excepto algumas senhoras — a maioria porque não quis; outros, poucos, segundo informação que consideramos segura, porque disso foram impedidos por alguns colegas.» (V. Beirão, *op. cit.*, p. 6.)

«A partir de uma determinada altura, alguns indivíduos, porque menos conscientes ou por motivos familiares, quiseram furtar-se à permanência nos estaleiros. Formaram-se então piquetes de trabalhadores que foram colocados em pontos estratégicos para evitar fugas [...] Eram uma minoria, mas havia sempre um ou outro que queria dar à sola.» (Entrevista com um operário soldador, Margueira.)

⁵⁸ Ver notas 47-50.

«Nessa noite foi-se para o refeitório ajudar as mulheres a fazer a comida e a distribuir o jantar.» (Entrevista com dois militantes da Rocha, um mecânico e um soldador.)

⁵⁹ «As portas do estaleiro são obstruídas pela malta. Foram fechadas pelos guardas e houve mesmo piquetes para impedir que a malta saísse.» (Montador-soldador.)

«Isso também não foi organizado pela 'comissão dos 42'.» (Encarregado geral.)

«Foi organizado ao nível cá de baixo, da malta [...] Os da varanda parece que ainda disseram que não se impedisse de sair os que o quisessem fazer porque podiam ter motivos... Mas grande parte da malta estava mesmo disposta a que não saísse ninguém. E, quando alguns saíram pela parte de trás, pelas moagens, a malta deslocou para lá um piquete.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

«Fecharam-se os portões do estaleiro e os trabalhadores permaneceram nas instalações durante a noite. Não se proibiu ninguém de sair. Quem quis sair saiu. Alguns saíram e voltaram a entrar.» (Entrevista com dois militantes da Rocha.)

⁶⁰ Após o incidente da tesouraria na Margueira — alguém acciona o alarme —, os trabalhadores fazem uma ronda por todo o estaleiro e constituem piquetes de segurança.

saída para a situação de *impasse* criada pela ocupação. Em relação aos trabalhadores que permanecem nos estaleiros, ele limitar-se-á, por um lado, a manter contactos com os múltiplos grupos e piquetes que se vão constituindo espontaneamente ao longo da noite⁶¹ e, por outro, a realizar pequenas assembleias que se reduzem, no essencial, a informar os trabalhadores da não alteração das posições patronais. A «comissão dos 42» não tomara qualquer iniciativa que valorize a discussão colectiva sob formas minimamente organizadas⁶².

Os trabalhadores ficam entregues a si mesmos: organizam piquetes, revezam-se nas tarefas, convivem, discutem em pequenos grupos informais, fazem pequenos desfiles pelo estaleiro, tomam a palavra, dormem e reúnem-se de vez em quando para ouvir as informações transmitidas pelos elementos da comissão. O «tomar da palavra» far-se-á nesta primeira noite de modo espontâneo, através do encontro, da partilha, da colectivização da linguagem, mas sem capacidade para se dotar de estruturas que garantam a sua continuidade. Não surgem quaisquer propostas ou iniciativas no sentido de criar estruturas intermédias — comissões ou comités de base — que incentivem o debate e facilitem a intervenção dos trabalhadores na discussão quer das reivindicações quer dos problemas ligados à condução da greve.

Na manhã de 16, a comissão propõe à assembleia o fim da permanência contínua dos trabalhadores nos estaleiros e a passagem a greve intermitente (em 8 horas trabalhar 2), bem como a dilatação do prazo de resposta aos 5 pontos por ela considerados prioritários até ao fim da tarde de 17. A proposta é aprovada e, a pedido da comissão, os trabalhadores reiteram ainda a confiança que nela depositam com vista às negociações.

Ao longo das entrevistas, se uns militantes acentuam exclusivamente os aspectos positivos desta primeira noite — participação colectiva na organização da greve, clima de solidariedade, libertação da palavra, tomada de consciência de identidade e força colectivas —, outros acentuam sobretudo o cansaço físico e, de certo modo, o sacrifício⁶³ que ela constituiu.

Mas nem uns nem outros fazem qualquer referência ao apare-

⁶¹ No que se refere à organização material da greve, a «comissão dos 42» só intervém depois do incidente já referido, apoiando a constituição de piquetes junto de alguns sectores do estaleiro, «de modo a evitar provocações».

⁶² «A malta não preparou, não organizou os tempos livres, não deu uma dinâmica, primeiro pelo clima em que se caiu, mas fundamentalmente porque não houve um planeamento de tarefas, e isto não é por acaso. Resulta precisamente duma certa incapacidade, duma falta de maturidade, no fundo, de experiência de uma determinada forma de luta.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁶³ «Aquele trabalho é um trabalho pesado e as pessoas, quando chegam à noite, encontram-se mesmo saturadas, apesar de a malta não ter trabalhado o dia inteiro. A malta nem tinha capacidade para reagir na medida em que o trabalho ali era muito puxado. O trabalho é pesado, estafa, a malta anda cansada de uns dias para os outros. Recordo-me que já a partir das 11 se viam muitos gajos a dormir no chão, por todos os cantos.

cimento de divergências entre trabalhadores e comité de greve a propósito das novas formas de luta propostas ⁶⁴.

Estas são aceites e postas imediatamente em prática.

Perante a desescalada dos grevistas, a administração faz a sua primeira cedência no que se refere ao prazo inicialmente exigido (10 dias). Após uma contra-ofensiva ao nível da opinião pública, tendente a isolar o movimento grevista, a administração apresenta a 17 a sua primeira contraproposta às reivindicações constantes no caderno, dando-se início às negociações.

Centrada agora exclusivamente nas negociações, a «comissão dos 42» não desenvolverá de novo qualquer tipo de actividade que vise organizar os tempos livres dos grevistas, e muito menos organizar o debate e a discussão colectivas ⁶⁵. Por sua vez, os trabalhadores como que perdem capacidade de iniciativa, remetendo-se para posições de forte passividade.

A ocupação e a permanência dos trabalhadores nos estaleiros são agora garantidas directamente pela organização do tempo de trabalho e do próprio processo produtivo dos estaleiros — turnos, interligação dos diferentes sectores de produção —, que as duas horas de trabalho impõem. Os problemas materiais que a ocupação em pleno colocava e que exigiam a participação do maior número de grevistas deixam de existir e passam de certo modo a ser assegurados pelos serviços da empresa.

Após as duas horas de trabalho diárias, os grevistas manter-se-ão inteiramente desocupados. Conversam em pequenos grupos aqui e além, joga-se às cartas, contam-se anedotas... terminado o turno, regressam a casa ⁶⁶.

A negociação conquista assim o lugar central e dominante.

Num trabalho daqueles, num estaleiro, pesa muito a malta continuar a aguentar ali.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

O mesmo militante, na primeira entrevista, havia acentuado este mesmo aspecto: «A malta estava cansada quando chegou de manhã. Passou a noite ao relento, sem praticamente dormir, e estava reventada. A continuar o cerco, podia haver perigo de desmobilização.»

⁶⁴ «Sim, não há manifestações de oposição. Acho, isto é uma posição vista de cima, do lugar onde estava, que teria sido compreendida, que teria correspondido. A questão foi posta: continuar em greve com todas as consequências ou avançar-se com a paralisação — em cada 8 horas trabalhar 2. E, digamos, por consenso, ter-se-ia chegado à solução de greve intermitente.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁶⁵ «Efectivamente, foi uma loucura a não organização dos tempos livres da greve. Há um tempo morto que pode perfeitamente funcionar como esclarecimento ou relançamento das formas de luta e das situações existentes, que não funcionavam. Digamos que isto falhou, mas também faz parte da aprendizagem. [...] Eu, se na altura estivesse sensibilizado para isso... [...] Atribuo isto a uma certa incapacidade, a falta de experiência de adaptar formas de luta adequadas, não àquele aspecto de luta contra a administração, mas em organizar os tempos para dimensionar a greve... E isto aqui passa por uma falta de preparação sindical. Porque um sindicalista tem isto presente [...]» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁶⁶ «Os trabalhadores ficavam dentro do estaleiro, mas à balda, ao calha. A malta juntava-se em grupos... Uns entretinham-se a contar anedotas, outros a jogar às cartas, outros discutindo a situação do País, discutindo política aqui e além.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

Embora o seu êxito esteja de certo modo condicionado pelo número de trabalhadores que se encontram mobilizados pela greve, a negociação só compreende de forma directa e activa um grupo restrito, ou seja, a «comissão dos 42», que vê os seus poderes inevitavelmente acrescidos.

Mas as assembleias gerais vão ser frequentes. Quase diariamente, a comissão informa os trabalhadores acerca do estado das negociações, dos resultados alcançados, dos principais pontos das contrapropostas da administração⁶⁷, pedindo aos trabalhadores que se pronunciem, por votação de braço no ar, sobre a sua aceitação e, implicitamente, sobre o fim da greve.

Por outro lado, a composição da delegação dos trabalhadores durante as negociações altera-se. A partir de um dado momento, e por iniciativa da «comissão dos 42», os trabalhadores de cada sector (de trabalho) elegem um delegado, perfazendo para a globalidade dos estaleiros um total de cerca de 40 delegados, que, no estatuto de observadores, passam a ter assento na sala das negociações e nas reuniões da comissão⁶⁸.

A greve com permanência no local de trabalho possibilita de facto um nível mais elevado de participação do que a simples greve⁶⁹: reunidos num mesmo local, os grevistas podem discutir livremente entre si e, desse modo, adquirir uma maior vigilância crítica nas assembleias, bem como participar em maior número e de forma activa na organização material da greve. Mas, se a ocupação pode constituir em si condição de descentralização das decisões, ela não é, por assim dizer, condição suficiente. Para que esta se torne efectiva serão necessárias, não só a generalização do debate entre os trabalhadores, como ainda a criação de espaços onde esse debate se torne possível. Isto é, seria necessário que,

«Durante os 8 dias de greve parcial, imediatamente a seguir àquela noite, nós passávamos o tempo entretidos debaixo das construções, umas vezes jogando às cartas, outras vezes discutindo o nosso problema concreto, e dávamos frequentes saltadas ao refeitório a saber em que paravam as modas. Não aconteceu o que acontece hoje, isto é, a confrontação de ideias, pois que, nessa altura, a maioria dos trabalhadores não possuía uma preparação ideológica para o fazer.» (Entrevista com um operário soldador, Margueira.)

⁶⁷ Duas contrapropostas patronais serão sucessivamente rejeitadas em assembleia.

⁶⁸ «[...] Numa altura em que a situação já estava de tal modo que a comissão sente dificuldade em estabelecer contactos com a malta e cobrir todo o estaleiro por razões várias e até por saturação, por pressões de tal modo que tornavam o funcionamento um bocado difícil, faz-se a proposta de serem eleitos delegados, que passam, inclusive, a assistir às reuniões, às negociações

[...] A medida que os dias vão aumentando, sente-se um certo desfasamento entre uma comissão que está fechada [...] e é daí que parte a proposta para alargar a comissão, para dinamizar, para rejuvenescer a própria comissão e o próprio processo. Porque se estava a sentir que ela estava precisamente a cair numa situação de *impasse* que eventualmente a comissão não teria forças ou capacidade para as transportar e ao mesmo tempo estava-se a sentir que havia uma certa desvinculação aos locais de trabalho.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁶⁹ Greve de ausência, em que os trabalhadores se mantêm dispersos, tendo de inevitavelmente recorrer à delegação de poderes.

além da organização dos aspectos materiais da greve, fosse também organizada a própria descentralização das decisões, necessidade tanto maior quanto se está perante uma empresa com cerca de 8000 trabalhadores.

Entre a assembleia, estrutura pesada, em que os participantes dificilmente intervêm⁷⁰, e a «comissão dos 42», no interior da qual se processam as discussões e se elaboram as propostas, há como que um vazio que nem trabalhadores nem militantes da comissão e militantes exteriores a ela vão ser capazes de preencher.

A força explosiva com que o movimento se apresenta na primeira noite, momento em que a iniciativa e a participação de base atingem o nível mais elevado, é, por assim dizer, dobrada por uma certa fragilidade que impede que se desenvolva e estruture o acesso do maior número às responsabilidades e às decisões.

Com a passagem à greve intermitente e a abertura das negociações assiste-se ao reinstalar da delegação de poderes, exigida em parte pela própria negociação, e, paralelamente, a uma redução significativa da capacidade de intervenção dos trabalhadores, que permanecem desocupados ao longo de toda a greve.

A capacidade auto-organizativa da base como que se esgota por inteiro na primeira noite nos aspectos materiais da greve e na intensidade expressiva com que aquela é vivida.

Além de existirem entre os militantes tendências mais centralizadoras e além da «inexperiência» e «imaturidade» na prática da greve, apontadas pelos próprios militantes, o facto de estes se centrarem desde muito cedo nas relações com a administração (pressão, desbloqueamento, negociação) terá contribuído para impedir o capitalizar das iniciativas espontâneas da base surgidas na primeira noite.

A partir da abertura das negociações surge como aspecto dominante a centralização da iniciativa nas mãos do comité de greve, tendência, no entanto, contrabalançada pela frequência das assembleias gerais (apesar dos limites já apontados) e pelo alargamento do comité com delegados eleitos ao nível dos sectores de trabalho.

3.2.2 *Os grevistas e o exterior*

Ao longo de toda a greve não surgem iniciativas importantes no sentido de lançar e expandir o movimento para o exterior da Lisnave, nomeadamente junto de outras empresas.

Os únicos contactos, além dos que se estabelecem com e através da imprensa⁷¹, vão limitar-se ao caso dos estaleiros da Sete-

⁷⁰ Dificuldade para começar física, que se exprime ao longo das entrevistas pela referência sistemática a «os da varanda», «os lá de cima» e «a malta cá de baixo».

⁷¹ Três elementos da «comissão dos 42» serão especificamente destacados para os contactos com os órgãos de informação.

nave, que desde o início se solidariza com o movimento reivindicativo e grevista da Lisnave ⁷².

A comissão de trabalhadores da Setenave, numa reunião de trabalho realizada a 15, decide não só adoptar as formas de luta avançadas pelos trabalhadores da Lisnave (entrada em greve com ocupação dos estaleiros, passagem à greve intermitente), como ainda aceitar, em princípio, a plataforma que venha a ser negociada entre a administração da Lisnave e a «comissão dos 42» ⁷³.

Mas a entrada em greve dos trabalhadores dos estaleiros de Setúbal não resulta nem de um apelo nem de acções específicas desenvolvidas nesse sentido pela «comissão dos 42» ou por trabalhadores da Lisnave. Ela deve-se, por um lado, ao facto de um número significativo de trabalhadores da Mitrena — mais de 500 ⁷⁴ — se encontrarem naquela altura a trabalhar nos estaleiros da Margueira e, por esse facto, terem participado e aderido ao movimento de greve que se desencadeia nestes estaleiros, e, por outro lado, ao facto de a administração da Setenave fazer depender a sua resposta às reivindicações que lhe foram apresentadas do que viesse a ser acordado para os trabalhadores da Lisnave.

Os contactos que se estabelecem entre os movimentos de ambas as empresas, a partir do momento em que a Setenave se associa à greve da Lisnave, processam-se através das respectivas comissões ⁷⁵ e possuem um carácter sobretudo informativo. Limitando-se a «comissão dos 42», na prática, a transmitir à comissão da Setenave as decisões que vai tomando e que vão sendo ratificadas pela assembleia de trabalhadores da Lisnave ⁷⁶.

Ainda que a acção desencadeada na Lisnave sirva de modelo e de ponto de referência aos trabalhadores da Setenave, a iniciativa partirá fundamentalmente dos trabalhadores destes estaleiros. No essencial, os grevistas da Lisnave tendem a permanecer fechados sobre si mesmos e a encerrar-se nos limites da sua empresa.

⁷² A 8 de Maio é entregue à administração da Setenave, sob forma de «abaixo-assinado», um conjunto de reivindicações para as quais se exige uma resposta no prazo de dez dias. Posteriormente, este «abaixo-assinado» será substituído por um caderno reivindicativo.

⁷³ Cf. conclusões da reunião de trabalho da comissão *ad hoc* dos trabalhadores da Setenave realizada a 15 de Maio de 1974.

⁷⁴ Em Maio de 1974, o total de efectivos da Setenave era de 1700 pessoas, das quais 960 trabalham em Almada (na sede e na Lisnave).

⁷⁵ Muitas vezes, aliás, por mero contacto telefónico.

⁷⁶ A greve dos trabalhadores da Setenave termina com a aprovação pelos trabalhadores da Lisnave da terceira contraproposta apresentada pela administração desta empresa.

O comunicado da comissão *ad hoc* dos trabalhadores da Setenave, datado de 23 de Maio, dirá textualmente: «Em coerência com a posição mantida desde o início do processo, os trabalhadores da Setenave aceitam como plataforma de entendimento transitório a decisão manifestada pelos trabalhadores da Lisnave ao votarem, na sua grande maioria, a referida proposta. Pede-se, portanto, aos trabalhadores que retomem o trabalho nas condições agora acordadas.»

3.2.3 Factores de desmobilização

Se a greve e a permanência nos estaleiros, nas suas diversas formas, assumem um carácter maciço e geral de 15 a 22, o grau de mobilização dos trabalhadores não se manterá idêntico ao longo dos oito dias de greve.

Não se verificam tentativas isoladas no sentido de retomar o trabalho, mas todos os entrevistados são unânimes em referir o cansaço progressivo e, inclusive, o desejo de pôr fim à greve, que a partir de certa altura se generaliza⁷⁷. Cansaço, aliás, que começaria por atingir os «trabalhadores mais politizados».

Entre outros factores que jogam na desmobilização, há um que desempenha de certo modo papel relevante: a campanha anti-greve desencadeada, ao nível da opinião pública, tanto pelos partidos políticos e Intersindical⁷⁸ como pela Junta de Salvação Nacional e 1.º Governo Provisório.

Para a generalidade dos trabalhadores, a greve é sobretudo reivindicativa e dirige-se exclusivamente contra o patronato. Mas o novo poder político e militar, ao assumir uma posição marcadamente antigrevista, cria uma situação nova, perante a qual os trabalhadores têm dificuldade em se definir. Pela primeira vez se encontram perante um poder constituído, ao qual reconhecem um mínimo de legitimidade e do qual se sentem relativamente devedores no que respeita ao derrubamento de um regime totalitário. Situação de duplicidade que atinge os elementos politicamente mais conscientes, ela vai, por um lado, ser agravada pela argumentação do Partido Comunista e, por outro, não será resol-

⁷⁷ «Mas houve uma altura em que a malta começou a sentir um certo cansaço [...]» (Entrevista com um operário soldador, Margueira.)

«Muitas pessoas já sentiam um certo cansaço em relação à situação. Era um facto [...] Era mesmo um sentir que se via. Estávamos fartos daquilo.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

«Para o fim já se notava uma certa desmobilização e um desejo de que a greve terminasse.» (Entrevista com um operário montador, Margueira.)

«Mas as pessoas cansaram-se. Todos estavam cansados duma espera que se ia revelando inútil.» (Vitor Beirão, *op. cit.*, p. 6.)

«Os administrativos, para o fim, também desmobilizaram, saíram, saltaram [...] Com o avançar do processo, com a reflexão que alguns sectores iam fazendo, começaram a desligar-se.» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁷⁸ «No tempo do fascismo era proibida a greve. Portanto, os trabalhadores utilizaram-na sempre, através da luta nas empresas, sem controlo dos sindicatos, na medida em que os sindicatos não podiam dar palavras de ordem de greve. Isso deu uma certa habituação aos trabalhadores na luta desligada dos sindicatos.

Agora houve um surto grevista que os sindicatos, na sua grande maioria, não conseguem controlar, e não conseguem controlar porque todas as palavras de ordem de greve são palavras de ordem dadas ou por forças da reacção ou por indivíduos da tendência da extrema esquerda, portanto oportunistas de esquerda. No caso da Lisnave eram indivíduos de tendências extremistas que incitaram os trabalhadores à greve, mesmo sem terem um caderno reivindicativo devidamente formalizado.» (Antero Martins, dirigente da Intersindical, em mesa redonda da TV, in «Canal da crítica», *Diário de Lisboa*, e citado pela revista *Lisnave*, n.º 100, Maio de 1974.)

vida pelas análises que se limitam a definir este poder como o «novo poder da burguesia».

Sectores próximos ou directamente ligados ao P. C., ainda que não se oponham de modo frontal ao movimento, manifestam desde o início as suas reservas e veiculam naturalmente ao longo da greve as posições que os dirigentes daquele Partido têm vindo a assumir no sentido de condenar o movimento grevista na conjuntura política aberta pelo 25 de Abril. Se o principal argumento utilizado por estes sectores dentro da Lisnave — o de que a greve é contra o 25 de Abril — não é inteiramente convincente, ele não deixa de avolumar as preocupações tácticas e de provocar um certo retraimento entre os «trabalhadores mais politizados»⁷⁹.

Sem uma formulação clara das relações com o novo poder ou de uma saída táctica que não implique quer a total abdicação, quer a aventura e o isolamento, os militantes, independentemente das suas posições ideológicas e políticas, vão procurar responder a esta nova situação acentuando, por um lado, as práticas «le-gais» de greve (passagem à greve intermitente) e usando, por outro, subterfúgios de linguagem («não é greve, é paralisação»).

Mas o avolumar da campanha antigreve, de que praticamente toda a imprensa se faz eco⁸⁰, o correlativo isolamento, que os trabalhadores sentem ser cada vez maior, e o desgaste produzido pela lentidão com que as negociações avançam e pela inactividade em que os grevistas se encontram apontam, a partir de certa altura, no sentido de pôr termo à greve.

Segundo depoimentos recolhidos em entrevistas, terão sido os trabalhadores mais motivados pelas reivindicações económicas e também os menos sensíveis às pressões políticas os que vão manter uma combatividade maior até ao fim da greve⁸¹.

O «sentir que se via», nas palavras de um militante, vai exprimir-se nos próprios temas de discussão e nos argumentos utiliza-

⁷⁹ É que os militantes, não é bem dito, aqueles que já sentiam os problemas politicamente, que eram, no mínimo, antifascistas, viam o 25 de Abril de uma maneira e perante ele aquela situação não lhes era muito agradável [...] O 25 de Abril, a queda do fascismo caiu bem nas pessoas, mas ali era como se estivesse contra a situação. E era isso que muita gente, no caso das pessoas do P. C., apresentavam. É que, havendo aquilo, estava-se a ser contra o 25 de Abril. E isto notava-se bastante naquelas pessoas que já sentiam os problemas politicamente [...] Foram as pessoas que se saturaram quanto a mim mais depressa [...] Pelo menos um grande número.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

⁸⁰ A partir nomeadamente de 18, em que os primeiros sindicatos apelam para que os trabalhadores suspendam as suas reivindicações salariais, a imprensa aparece inundada de declarações sobre a «catástrofe económica ao nível nacional», o «caos económico», o «regresso do fascismo», o «exemplo chileno», as «greves inoportunas e as reivindicações desmedidas», a presença de fascistas e de informadores da Pide a impulsionar os trabalhadores para a greve...

⁸¹ «[...] Depois havia uma outra camada de pessoas para quem o problema essencial era o dinheiro. Não era lá o fascismo ou não fascismo, era dinheiro. E essas pessoas ali tornaram-se aguerridas. As pessoas que viviam os problemas politicamente sentiam tudo contra e não ficaram satisfeitas. Mas os outros importavam-se lá que as pessoas estivessem ou não contra a greve. Os que eram pelo dinheiro diziam: 'Quero que eles se lixem, o que quero é o meu'.» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

dos ao nível dos grupos informais. O salário mínimo exigido, de 7800\$, é posto em causa, considerado excessivo para certas categorias, concretamente para as mulheres dos refeitórios. Primeiro porque mulheres, segundo porque a dureza dos seus postos de trabalho não se compara com a da maioria dos operários que trabalham no fundo dos tanques⁸². Terceiro, pelas consequências nefastas atribuídas a estes aumentos: sendo a maioria das mulheres familiares de operários que trabalham na Lisnave, o rendimento familiar atingido com tais aumentos (entre 15 e 16 contos) constituiria um entrave à participação e adesão destes operários em futuras lutas, isto é, levaria ao seu emburguesamento⁸³.

Este argumento será de facto mais um pretexto (não entrando na análise do que este raciocínio tem implícito) para justificar a aceitação da tabela de salários mínimos proposta pelo patronato e justificar o fim da greve do que um problema com expressão real e significativa. Partindo da hipótese inverosímil de que todos os trabalhadores inscritos no Sindicato dos Profissionais da Indústria Hoteleira são mulheres e de que todas seriam familiares de operários da Lisnave, teríamos um total de 253 operários que viam os seus rendimentos familiares fortemente aumentados, o que, para o total de efectivos inscritos somente nos Sindicatos dos Metalúrgicos (6023) e de Pintores (437), corresponderia a uma percentagem de 3,9 %⁸⁴.

Mas o momento em que a desmobilização se generaliza e atinge um grau mais elevado coincidirá com as primeiras informações acerca da fixação do salário mínimo nacional e sobretudo do congelamento de salários acima dos 7500\$.

3.2.4 *A assembleia geral e o fim da greve*

As condições postas pela administração quando da apresentação da terceira contraproposta — que esta fosse submetida à votação de todo o pessoal dos estaleiros, por voto individual e secreto — vão provocar certa polémica dentro da «comissão dos 42». Enquanto uns acentuam que deve ser a comissão a decidir e outros que se trata de uma imposição inaceitável, a maioria

⁸² «[...] Certos sectores vincavam que a mulher estava a ganhar 7800\$, as mulheres do refeitório, porra a mulher e tal [...] A malta está no fundo do tanque [...] Se elas fossem para o fundo do tanque [...]» (Encarregado geral, entrevista colectiva, Margueira.)

⁸³ «As pessoas cá de baixo, quando se punham a discutir politicamente o problema das mulheres também virem a ganhar mais, punha-se sempre o problema — então agora é que estes gajos ficam bem, então agora é que estes gajos nunca mais se ralam com isto [...]» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

⁸⁴ Em Abril de 1974, o número de efectivos inscritos no Sindicato dos Profissionais da Indústria Hoteleira a trabalhar na Margueira e na Rocha era de 253. O número de efectivos de ambos os estaleiros inscritos respectivamente nos Sindicatos dos Metalúrgicos e no de Pintores era de 6023 e de 437. Cf. revista *Lisnave*, n.º 99, de Abril de 1974, p. 8.

dos elementos da comissão defendem e aprovam a votação pela assembleia ⁸⁵.

Um dos argumentos avançados por uma parte dos elementos é o de que a «comissão dos 42» não tem poderes para aceitar ou rejeitar a contraproposta, dada a orientação que para si definiu desde o início (o de ser «simples porta-voz») e a prática até então seguida — «carácter deliberativo nas formas, e não nas questões de conteúdo».

A informação de que dispomos não nos permite ir mais longe no apontar das razões de princípio, e sobretudo das razões práticas, que levam uns a defender e outros a atacar a votação em assembleia por voto individual e secreto ⁸⁶.

A assembleia de trabalhadores será chamada a votar, por escrutínio secreto, a contraproposta patronal, e implicitamente o fim da greve, os quais serão aprovados por uma maioria significativa. Num total de 6664 trabalhadores que participam na votação (82,1 % do pessoal), 5145 trabalhadores (77,2 %) aprovam o conteúdo da contraproposta, contra 1415 (21,2 %) que o rejeitam (os 104 votos restantes são nulos).

Apesar de os resultados das negociações não terem sido considerados satisfatórios pela totalidade dos trabalhadores e de a administração não ter ainda definido a sua posição quanto ao pagamento dos dias de greve, o regresso ao trabalho, na manhã de 23, processa-se sem incidentes.

3.3 RELAÇÕES ENTRE GREVISTAS E PATRONATO

3.3.1 *A acção operária da oposição radical à negociação*

As relações entre grevistas e administração da Lisnave caracterizaram-se inicialmente pelo desenvolvimento de acções directas antipatronais: ocupação dos estaleiros da Rocha e da Margueira; sequestro da administração e quadros; tentativas frustradas, por parte de alguns grevistas, de invadir os gabinetes da administração; algumas acções antiautoritárias de carácter sobretudo simbólico — cartazes murais representando o enforcamento de um dos administradores e exigindo o saneamento de elementos cujo comportamento é tido como mais repressivo; o virar ostensiva-

⁸⁵ Não foi possível definir com rigor, nas entrevistas, as tendências políticas dos que defenderam uma e outra posição. Um dos militantes entrevistados refere, no entanto, que, entre outros, elementos próximos do P. R. P. defenderam a votação da proposta em assembleia (braço no ar), dentro do princípio de que a comissão não tinha nem deveria ter funções deliberativas. Por outro lado, num artigo publicado em Setembro de 1974 no jornal *Causa Operária*, um militante da Lisnave, ao fazer o balanço da greve de Maio, considera o voto secreto como imposto pela administração e como uma derrota que dividiu os operários.

⁸⁶ Dum ponto de vista estritamente interno às relações dentro do colectivo de trabalhadores, a votação secreta e individual tanto pode jogar no sentido de garantir uma maior democracia na tomada de decisões como pode jogar, ao contrário, no controlo e na manipulação, o mesmo acontecendo com a votação de braço no ar.

mente as costas quando um ou outro administrador passa pelo local em que os trabalhadores se encontram reunidos⁸⁷.

A ocupação dos estaleiros vai situar-se exclusivamente ao nível da ocupação do espaço, não surgindo entre os grevistas qualquer esboço no sentido de chamar a si a responsabilidade do funcionamento dos estaleiros⁸⁸.

A administração e seus representantes vêm-se assim, ainda que momentaneamente, desapropriados do espaço da empresa e incapacitados de nele exercerem o seu poder.

Se os trabalhadores de base, principais protagonistas das práticas de acção directa, não possuem uma consciência clara da dimensão e do grau de transgressão que estas práticas envolvem, os militantes, por sua vez, não lhes conferem valor ou significado especiais.

Um documento interno à Lisnave, distribuído na manhã de 16, antes da assembleia, e que faz o balanço dos últimos acontecimentos na empresa, omite por completo a existência da ocupação, sob este ou outro nome (permanência, vigília, cerco ...), quando seria natural que, ao manifestar-se desfavorável à greve, referisse por maioria de razão a ocupação dos estaleiros (o documento termina com a palavra de ordem: «Sim à paralisação até resposta da administração! Não à greve!» Nele tudo se resume a uma «paralisação total do trabalho» e a «exigência de uma resposta imediata»⁸⁹. Não menos significativo é ainda o facto de dois dos militantes entrevistados, ao reconstituírem a greve, tenderem a interpretar os acontecimentos da noite de 15 em termos do «clima emocional que se criou».

Como vimos, as práticas de acção directa vão ter uma existência relativamente curta. A 16, o sequestro termina, a greve deixa de ser total, a permanência dos grevistas nos estaleiros passa a obedecer ao sistema de turnos e ao horário normal de

⁸⁷ Informação obtida através das entrevistas.

⁸⁸ Característica, aliás, praticamente geral das ocupações verificadas em Maio de 1974 na cintura industrial de Lisboa. Em 158 conflitos detectados em empresas desta área, a partir da imprensa diária, 21,7 % (35 casos) são acompanhados de ocupação dos locais de trabalho, mas só em 6 os grevistas mantêm a laboração sob o seu controlo. (Cf. «O 25 de Abril e as lutas sociais nas empresas», in *Análise Social*, n.º 42-43, 1975, p. 287.)

⁸⁹ «Comunicação dos operários da Lisnave», que se presume seja de militantes próximos do P. C. P.

Pode-se dizer que grande parte dos militantes, independentemente do quadrante político ou ideológico em que se situavam, não eram sensíveis naquela altura às novas formas de greve que vão surgindo pela primeira vez em Portugal.

Alguns meses mais tarde (Setembro de 1974) surgem na imprensa política de extrema esquerda entrevistas ou artigos que historicam e fazem o balanço da greve de Maio de 1974. Dos quatro órgãos consultados, só um — a revista *Spartacus* (M.-L.) — faz referência à ocupação. Os jornais *Revolução* (P. R. P.) e *Causa Operária* (M.-L.), bem como o jornal interno à Lisnave de um grupo de militantes M.-L., *Voz do Estaleiro*, referem-se exclusivamente à greve.

O jornal das C. B. S., *Lutar pelo Socialismo*, n.º 1, este da altura da própria greve, no artigo que lhe dedica não faz igualmente referência à ocupação.

trabalho, a ocupação não é objecto de organização própria e processa-se de forma fluida. A assembleia votará ainda, de modo implícito, o início das negociações, quando a «comissão dos 42», após ter proposto a passagem às novas formas de greve, pede um voto de confiança a fim de encetar e conduzir as conversações com a administração. Estas iniciam-se de facto um dia depois, com a apresentação da primeira contraproposta patronal.

Ao longo das entrevistas são referidos como estando na origem destas alterações: o momento político e a campanha anti-greve; as pressões do primeiro delegado da Junta de Salvação Nacional⁹⁰ junto da «comissão dos 42»; a preocupação em evitar qualquer acção repressiva, inclusive uma hipotética intervenção militar que os elementos da comissão consideraram possível caso fosse levada às últimas consequências a afirmação de que a greve era um «boicote à economia nacional» (o trabalhar diariamente duas horas e o restringir a permanência nos estaleiros ao período normal de trabalho era uma forma de torneir o problema — era paralisação e não greve)⁹¹; o garantir à partida, da parte do patronato, o pagamento dos dias de greve. Razões ou argumentos que poderíamos classificar como de ordem tática. No entanto, a adopção das novas formas de greve não constitui só um modo de a legitimar e a defender. Ela marca, por assim dizer, a tendência do movimento a situar-se dentro de um espaço legal e aceitável pela administração e, principalmente, a definir a negociação⁹² como prática privilegiada de oposição ao adversário patronal.

As relações entre grevistas e administração da Lisnave evoluem assim de um modelo de práticas de oposição claramente antagonistas, pondo directamente em causa o poder patronal, para um modelo cujo aspecto dominante será, ao contrário, o reconhecimento, ainda que provisório e sempre relativo, desse poder.

Mas que significado atribuir a um e outro modo de ocupação dos estaleiros?

Vidal⁹³ distingue dois tipos de ocupação do lugar de trabalho.

⁹⁰ Nas entrevistas são feitas alusões a ameaças dirigidas pelo primeiro delegado da J. S. N. presente na Lisnave aos elementos da comissão, o qual teria chegado a referir a hipótese de penas de prisão de 2 a 10 anos para os fomentadores da greve.

⁹¹ «[...] Era para não ser considerado greve. Isso foi consenso da comissão que apresentou à malta e a malta votou isso. [...] A Junta dizia que, se não se trabalhasse, era greve. Eles diziam: assim é greve, e a malta não sabia se havia intervenção ou não. Para evitar essa hipótese ou qualquer outra, dizia-se que não era greve. [...] Lá pelo conceito deles, naquela altura uma greve era desde que não se fizesse nada. Aquele problema resultava também de estar em jogo a economia nacional. Havia qualquer problema ali, pelo menos foi o que nos informaram lá da varanda. Desde que se trabalhasse duas horas, já não era considerado greve, já não havia boicote à economia nacional [...] E o patrão tinha de pagar os próprios dias de greve [...]» (Montador-soldador, entrevista colectiva, Margueira.)

⁹² Sobre o desenrolar das negociações e as estratégias operária e patronal que nelas se afrontam, remetemos para o artigo de Marinús Pires de Lima no próximo número de *Análise Social*.

⁹³ D. Vidal, «Les conditions du politique dans le mouvement ouvrier em mai-juin 1968», in P. Dubois, R. Dulong, C. Durand, S. Erbès-Séguin e D. Vidal, *Grèves revendicatives ou grèves politiques? Acteurs, pratiques, sens du mouvement de mai*, Ed. Anthropos. 1971, pp. 443-543.

A prática que visa ou se limita a ocupar o *espaço* da fábrica e a que visa apropriar-se da empresa enquanto *centro de produção* ⁹⁴. No caso da Lisnave estaríamos, pois, perante uma prática do primeiro tipo.

Simples ocupação do espaço, trata-se, no entanto, da ocupação de um espaço que não é neutro, mas «espaço marcado, apropriado pela classe adversa». Daí que, segundo Vidal, a prática da ocupação não teria somente como função «a vontade de pressão táctica sobre a direcção» da empresa, mas sobretudo «desapropriar esta do seu lugar» ⁹⁵.

A ocupação poderia ser assim definida como «a apropriação do espaço enquanto lugar pelo qual a classe oposta se constitui em adversário», ou, por outras palavras, como a apropriação de um dos lugares privilegiados em que a classe dominante realiza e exerce o seu poder ⁹⁶.

Se esta definição é um ponto de partida, ela não é, no entanto, suficiente para determinar o sentido de cada prática concreta. Este variaria não só segundo o modo como a ocupação se estrutura ou segundo as formas que concretiza, mas ainda segundo o lugar que ocupa no conjunto das restantes práticas (nomeadamente abertura do movimento para o exterior ou encerramento nos limites da empresa e características da negociação e do patronato).

A ocupação adquiriria assim duas grandes significações: «instrumental» e «política». Instrumental, quando a ocupação «não esgota em si mesma a sua função política» ⁹⁷ e quando «não é nela que, no essencial, reside o modo de regulação do movimento» ⁹⁸. Política, quando «reclama para si mesma a designação do político precisamente no plano do espaço ocupado» ⁹⁹ e quando é ela que «ordena os sentidos particulares das outras práticas» ¹⁰⁰.

No caso concreto da Lisnave, que significado possui uma e outra prática da ocupação?

Partamos da hipótese de que se trata de dois momentos distintos, passíveis de serem isolados.

Num primeiro momento estamos perante uma greve total com ocupação dos estaleiros e sequestro dos administradores, em que as negociações se encontram bloqueadas e o movimento se mantém dentro dos limites da empresa.

A ocupação e sequestro, como vimos, são espontâneos, no sentido de que partem da base e não foram objecto de preparação prévia. Ainda que o movimento de greve se apresente pouco estruturado e que a ocupação se não caracterize por uma cobertura cerrada de todo o espaço do estaleiro (não se criam comités por

⁹⁴ Cfr. Vidal *op. cit.*, p. 515.

⁹⁵ Id., *ibid.*, mesma página.

⁹⁶ Id., *ibid.*, mesma página.

⁹⁷ Id., *ibid.*, p. 517.

⁹⁸ Id., *ibid.*, p. 520.

⁹⁹ Id., *ibid.*, p. 524.

¹⁰⁰ Id., *ibid.*, p. 517.

sector de trabalho e a ocupação vai limitar-se, no essencial, aos espaços não cobertos e refeitórios), a organização material da greve vai ser assegurada inteiramente pelos próprios grevistas. Se a ocupação se organiza em torno do problema da segurança das instalações ¹⁰¹ e das condições que possibilitem a permanência dos grevistas no lugar de trabalho, os aspectos principais vão ser, por um lado, as manifestações de solidariedade entre trabalhadores e, por outro, as inúmeras investidas antipatronais, a vontade (e as tentativas reais) de «fazer mal» aos administradores. Os grevistas apoderam-se, de facto, do espaço dos estaleiros (sobretudo na Margueira), onde impõem a sua lei. Os administradores deixam de poder movimentar-se livremente. As posições invertem-se. São os grevistas que agora determinam os lugares físicos que aqueles devem e podem ocupar.

Se a ocupação se desencadeia perante a atitude dilatária do patronato na resposta às reivindicações apresentadas e se as negociações se encontram bloqueadas, o desejo de negociar mantém-se, no entanto, relativamente forte. Desde o início que a «comissão dos 42» procurou garantir os contactos com a administração; os próprios grevistas exigiram a presença de José Manuel de Melo; as reivindicações foram elaboradas unicamente com o objectivo de serem entregues à administração, e foram-no antes da entrada em greve. E, durante a noite de 15, o desejo de negociar manifestar-se-á sobretudo no papel desempenhado pela «comissão dos 42». A sua função não vai ser a de coordenar e organizar a greve nas formas que espontaneamente vão surgindo (e, a este nível, o que mais a preocupará é a segurança das instalações), mas sim a de encontrar uma proposta alternativa que lhes ponha termo e que, ao mesmo tempo, permita desbloquear as relações com o patronato.

É como se, neste primeiro momento, o movimento de greve se encontrasse dividido e atravessado por duas lógicas distintas e de certo modo contraditórias, entre as quais se mantém um equilíbrio inevitavelmente frágil. Isto é, nem a ocupação nas formas que apresenta, nem o objectivo da negociação surgem como elemento claramente dominante. E nem uma nem outro com capacidade para ordenar as restantes práticas.

Mas as formas que a ocupação assume e o facto de as negociações se encontrarem na prática bloqueadas dariam àquela um significado mais político do que instrumental. A ocupação dos estaleiros nas formas que inicialmente concretiza não seria unicamente um meio de pressionar a administração da Lisnave. Ela teria constituído o lugar em que o movimento vai construir uma consciência de força colectiva e formular, ainda que em esboço e momentaneamente, a contestação do poder patronal.

Num segundo momento estamos perante uma greve parcial com ocupação dos estaleiros, em que as negociações, agora desbloqueadas, se processam normalmente, permanecendo o movimento nos limites restritos da empresa.

As formas que a ocupação assume são porém diversas. O movimento de greve mantém praticamente o mesmo tipo de estruturação. Mas a ocupação deixa de possuir uma organização própria, interna ao colectivo de trabalhadores. Como já referimos, ela cola por assim dizer ao sistema de organização e de funcionamento dos estaleiros, através dos quais e, no essencial, garantida: são as duas horas de trabalho, é a utilização dos serviços da empresa enquanto tais — o serviço de ponto, os refeitórios, o serviço de viguância. Ao longo desta fase não surgem acções antipatronais, os grevistas permanecem inactivos para além das duas horas de trabalho e o movimento irá conhecer uma desmobilização progressiva. Ainda que os trabalhadores permaneçam nas instalações, a ocupação como que se esvazia do seu conteúdo inicial. Os estaleiros encontram-se de novo, no essencial, sob o controlo da administração.

A «comissão dos 42» e os grevistas, a níveis diversos, encontram-se inteiramente absorvidos pelas negociações, que se iniciam a partir do momento em que a administração, antecipando o prazo por ela exigido, apresenta a sua primeira contraproposta. E nem o comunicado da administração enviado à imprensa, nem o conflito que se abre a dado momento entre a «comissão dos 42» e o delegado da J. S. N. virão impedir a abertura ou perturbar visivelmente o desenrolar das negociações¹⁰².

O equilíbrio entre as duas lógicas paralelas e distintas a que nos havíamos referido quebrou-se, como era aliás natural, dado o seu carácter instável, porque contraditório. A prática da negociação conquista o lugar central e dominante. Não é na ocupação que «reside no essencial o modo de regulação do conflito» nem que o movimento se consuma. As formas que a ocupação assume encontram-se agora inteiramente subordinadas à lógica da negociação. O trabalhar as duas horas diárias, a colagem da permanência à orgânica de funcionamento dos estaleiros, a preocupação expressa em legitimar e defender a greve e, por maioria de razão, o manter o movimento dentro dos limites da empresa encontrariam a sua explicação no privilegiar da negociação enquanto lugar real do conflito. Aquelas formas seriam como que condições necessárias não só ao desbloqueamento das relações com o patronato e ao avanço das negociações, como ainda à própria força e coesão do movimento.

O eixo negociação/ocupação, que resume as formas da greve na Lisnave, é, por assim dizer, um eixo progressivamente desequilibrado. Num primeiro momento prevalece o ultimato. A ocupação, nas formas que assume, além de constituir um meio de

¹⁰² A «comissão dos 42» pedirá à J. S. N. que substitua o seu delegado, o que se verifica. Vitor Beirão, em artigo já citado e publicado na *Lisnave* p. 6, afirmará: «Foi a seguir o trabalho quase constante da comissão, a repetição de reuniões com a administração e com o delegado da Junta de Salvação Nacional, que, após ter sido alvo da desconfiança de alguns trabalhadores, foi substituído por dois delegados que menos militarmente e muito mais humana e tecnicamente tentaram compreender os problemas dos trabalhadores e muito fizeram para se encontrar uma saída.»

pressão, teria um significado em si mesma. Através dela, os trabalhadores esboçam a contestação do poder patronal. Num segundo momento, o eixo inverte-se. A negociação, lugar real do conflito, passa a subordinar todas as outras práticas. A ocupação dos estaleiros torna-se assim uma prática acessória e ao serviço dos objectivos de negociação. Mas, mesmo na sua função instrumental, será a paralisação do trabalho, mais do que a própria permanência nos estaleiros, que acabará por funcionar como principal meio de pressão.

3.3.2 *Comportamento e ideologia patronal*

Durante o primeiro dia de greve, a administração da Lisnave perde praticamente o controlo sobre os estaleiros e, de certo modo, a capacidade de intervir no conflito, refugiando-se na recusa em estabelecer quaisquer contactos com a «comissão dos 42» enquanto se mantiverem a ocupação e o cerco às instalações da Margueira.

Mas, a partir do momento em que os grevistas votam a passagem a novas formas de greve, a administração retoma, por assim dizer, a iniciativa. Por um lado, cede na questão do prazo de resposta ao caderno reivindicativo e prepara a abertura das negociações. Por outro, tomará a iniciativa de denunciar junto da opinião pública «os métodos de actuação pela violência e pela coacção física»¹⁰³ praticados pelos trabalhadores, numa tentativa de provocar o seu isolamento e de jogar na sua divisão interna.

Ainda que a administração, no comunicado enviado à imprensa, faça referências à sua disposição de utilizar todos os meios legítimos a fim de impedir soluções «irresponsáveis», não se verificarão ao longo da greve acções repressivas.

Além de uma tentativa, sem êxito, de ultrapassar a «comissão dos 42» pelo envio directo, para casa de todos os trabalhadores, do exemplar de uma das suas contrapropostas e além da exigência feita à comissão no sentido de sumbeter à votação de todo o pessoal, por voto secreto e individual, o conteúdo da terceira contraproposta, num momento aliás em que o cansaço e o desejo de pôr fim à greve eram já generalizados entre os grevistas, a administração não tomará iniciativas importantes que visem directamente quebrar a greve.

A administração jogará fundamentalmente, a curto e médio prazo, no tratamento institucional do conflito, reconhecendo o adversário, embora dentro de limites que garantem o seu poder.

A apresentação das reivindicações é considerada um «direito legítimo»; a «comissão dos 42» é, de momento, reconhecida formalmente como «comissão representativa do pessoal», apontando-se, no futuro, para a sua substituição pela estrutura sindi-

¹⁰³ «Informação», comunicado que a administração da Lisnave mandou publicar na imprensa a 17 de Maio de 1974.

cal¹⁰⁴; a negociação surge como o único instrumento de regulação do conflito¹⁰⁵.

Ainda que os representantes da J. S. N. mantenham a sua participação nas negociações, na sua qualidade de «árbitro», a administração fala exclusivamente em seu nome.

O comunicado enviado à imprensa tem uma função precisa — a de pressionar o movimento através da opinião pública —, assumindo por esse facto um carácter que poderíamos dizer tático e conjuntural. Mas ele não deixa, no entanto, de traduzir alguns dos temas significativos da ideologia do patronato enquanto sector da classe dominante. Do referido documento fazemos ressaltar sobretudo o modo como o patronato se define a si mesmo e como define o seu adversário de classe¹⁰⁶.

a) A administração apresenta-se sempre no seu papel de agente fundamental do desenvolvimento económico, falando assim em nome dos interesses nacionais¹⁰⁷. A prosperidade da Lisnave e a sua expansão identificam-se e coincidem com a prosperidade e o desenvolvimento económico nacional.

Nada do que possa perturbar o seu normal funcionamento e diminuir a sua produtividade corresponde a uma diminuição dos lucros do capital, mas à desorganização económica do País ou «ao suicídio de um empreendimento em que a Nação inteira confia»¹⁰⁸.

A Lisnave, enquanto empresa capitalista, surge assim como mero instrumento «de formação de riqueza que a todos aproveita»¹⁰⁹ e apresenta-se com a neutra legitimidade de um serviço prestado ao País. É mais, como um serviço prestado à própria classe operária. É ao patronato que os trabalhadores devem a criação de novos postos de trabalho, bem como a sua manutenção, os «benefícios sociais», a «formação profissional», a «valori-

¹⁰⁴ Em todas as contrapostas, a administração inclui como última cláusula a de, no futuro, «problemas desta natureza serem tratados pela via sindical».

¹⁰⁵ Sobre o desenrolar das negociações e as estratégias patronal e operária que nelas se afrontaram, remetemos para o artigo de Marinús Pires de Lima no próximo número de *Análise Social*.

¹⁰⁶ Neste ponto serviu-nos de referência teórica o estudo de Alberto Melucci, *Ideologies et pratiques patronales pendant l'industrialisation capitaliste: le cas de la France*, tese de doutoramento do 3º Cycle, École Pratique des Hautes Études, Paris, Dezembro de 1974, (policopiado).

¹⁰⁷ «A Lisnave, consciente do papel da mais alta importância que lhe cabe na vida económica do País [...]» «[...] a posição [da Lisnave] e a responsabilidade que a mesma tem no desenvolvimento económico do País e na expansão do seu bom nome no estrangeiro.» «Sendo a sua produtividade inferior à das suas congéneres estrangeiras de países altamente industrializados e financeiramente poderosos, [a Lisnave] consegue concorrer com elas e trazer ao País trabalho e divisas [...]»

«[...] uma empresa de ponta que contribui da forma mais notável para as exportações nacionais e tem hoje uma imagem de marca no estrangeiro [...]»

«[...] indústria hoje já vital para a solidez da economia nacional [...]»: «Informação», administração da Lisnave, 17 de Maio de 1974.

¹⁰⁸ «Informação», cit.

¹⁰⁹ Doc. cit., em que se transcreve parte da mensagem do presidente da República aos Portugueses no acto de tomada de posse do 1.º Governo Provisório.

zação pessoal» e ainda o, nestes aspectos, se terem situado desde sempre na «vanguarda das demais empresas nacionais»¹¹⁰.

Agente do desenvolvimento económico, a administração apresenta-se assim como defensora e responsável pelos interesses da colectividade nacional.

Responsável perante o País, será a este que a administração se dirige e ao qual confere a obrigação de chamar «os trabalhadores a assumir as responsabilidades que lhes cabem e a entender que os direitos que reivindicam têm contrapartida nas obrigações que a situação faz impender sobre todos nós»¹¹¹.

Mas será neste «sentido de responsabilidades pelo interesse geral», na consciência «dos seus deveres como empresa quer para os trabalhadores, quer para o programa de salvação nacional que o Movimento das Forças Armadas desencadeou»¹¹², que a administração irá legitimar a sua intransigência e possíveis acções repressivas¹¹³.

«A classe dominante não pode definir a sua acção a não ser pela sua identificação com toda a sociedade, pela apropriação do interesse geral e pela coincidência deste último com o interesse de grupo. A definição de identidade da classe dominante apresenta-se sempre como discurso da sociedade inteira, como palavra tomada em nome dos interesses gerais.»¹¹⁴

Esta operação de identificação dos interesses privados da Lisnave com o interesse geral (aqui nacional), a ligação entre identidade e totalidade, apontam, por um lado, para a função dirigente que de facto cabe ao patronato no sistema capitalista: a de dirigir o processo produtivo, a de gerir a acumulação e orientar o desenvolvimento; mas, por outro, escamoteiam o facto de o patronato se não limitar a dirigir, mas se apropriar e submeter aos seus interesses privados tanto a acumulação como as próprias orientações do desenvolvimento.

A sobreposição entre identidade e totalidade ao nível do discurso tende não só a escamotear essa apropriação, como a reafirmar o seu poder na empresa (e, enquanto parte da classe dominante, a reafirmar a sua dominação) e a reforçar os mecanismos através dos quais possa garantir a maximalização dos lucros (e, ao nível de classe, o reforço da apropriação e do controlo sobre o produto social).

b) Como resultado da acção operária desencadeada desde os inícios de Maio e da ruptura da ordem social que esta acção vai previsivelmente abrir, a administração da Lisnave adopta cla-

¹¹⁰ Id.

¹¹¹ «Informação», cit.

¹¹² Id.

¹¹³ A administração declarará «a sua total intransigência relativamente a soluções que ponham em perigo, neste momento, a sobrevivência de uma indústria hoje já vital para a solidez da economia nacional, estando disposta a utilizar todos os meios legítimos para impedir que a insensatez reivindicativa leve ao suicídio de um empreendimento em que a Nação confia»: «Informação», cit.

¹¹⁴ A. Melucci, *op. cit.*, p. 257.

ramente a via da institucionalização, a qual implica o reconhecimento, a um certo nível, da conflitualidade operária e a abertura de canais de participação e de tratamento institucional do conflito ¹¹⁵.

A apresentação das reivindicações será, como já dissemos, considerada um «direito legítimo» dos trabalhadores; são reconhecidos os delegados e os dirigentes sindicais, bem como o direito de reunirem no local e nas horas de trabalho (duas horas de quinze em quinze dias) e o direito de reunião de parte ou de todo o pessoal dentro das instalações da empresa, fora das horas normais de trabalho ¹¹⁶; a negociação é apresentada como o processo válido de regulação do conflito conforme às «regras do jogo democrático».

As declarações de fidelidade à democracia que percorrem o documento e o próprio facto de a greve e as acções desenvolvidas na noite de 15, que a administração qualifica de «métodos de actuação pela violência e pela coacção física», serem por ela apresentadas fundamentalmente como um atentado à democracia e ao «espírito e programa do Movimento das Forças Armadas» mais do que ao próprio patronato, não são apenas um meio de reforçar a sua imagem junto da opinião pública e de retirar legitimidade ao movimento grevista. Constituem um importante mecanismo de integração. A «harmonia» e a «solidariedade» de interesses e objectivos (transmutação que a dependência real da força de trabalho em relação ao capitalista sofre no discurso patronal), consubstanciadas outrora nas imagens da «grande família Lisnave», da «grande equipa de trabalho», como que vão dar lugar a uma espécie de «vivência democrática» entre patrões e trabalhadores.

O adversário é reconhecido, mas dentro dos limites que lhe são definidos pela administração e que garantem no essencial o seu poder. Reconhecer o conflito de classes enquanto tal corresponderia a o patronato pôr em questão a sua própria natureza de classe dominante e a legitimidade do seu poder. Tudo o que tenda a ultrapassar esses limites será negado e definido como um comportamento patológico e marginal. O adversário não será pois reconhecido na sua totalidade.

O conflito, nas formas que assume — «paralisação total do trabalho», «cerco às instalações administrativas», «invasão de uma parte dos escritórios da empresa» —, será polarizado numa «minoría activista» definida em termos negativos (implicitamente de irrealismo, de irresponsabilidade e insensatez), enquanto a massa de trabalhadores permanece essencialmente boa, definida «pelo seu civismo, tenacidade, dedicação» ¹¹⁷. A sua participação na greve e nas acções que a acompanharam deve-se exclusiva-

¹¹⁵ Veja-se a prática e o discurso da administração da Lisnave, nomeadamente nos meses de Junho e Julho de 1974.

¹¹⁶ Cfr. «Aditamento à nova contraposta da administração (feita em 21-5-1974), para ser considerado em conjunto com a referida contraposta», Margueira, 21 de Maio de 1974.

¹¹⁷ «Informação», cit.

mente à manipulação da «minoría activista»¹¹⁸. E a administração, como bom pai, não deixará de lamentar que os seus filhos «dedicados» se tenham deixado «levar» pelos que «sacrificam as conquistas possíveis [...] à desorganização económica do País e à desarticulação das estruturas democráticas que o povo está empenhado em construir»¹¹⁹.

A operação de separar os bons dos maus trabalhadores corresponde, por um lado, a negar a natureza de classe do adversário. A acção reduz-se a um grupo restrito de «agitadores» e o conflito não abrange a classe operária enquanto tal. Por outro, corresponde a negar a possibilidade de a oposição nascer no interior da própria classe operária. Ao situar a sua origem na «minoría activista» e ao defini-la como não fazendo parte ou não se identificando com a classe operária (ela sacrifica «conquistas possíveis à desorganização económica e à desarticulação das estruturas democráticas»), a administração afirma a exterioridade da acção e da própria consciência operária.

Através desta operação de redução do adversário, a administração tenta não só reforçar a integração e a dependência dos «bons», como legitimar a denúncia daqueles que se excedem.

Em suma, a administração reconhecerá o grupo operário enquanto este aceitar submeter-se aos seus objectivos, situar-se no espaço por ela definido e aceitar manter-se numa relação de dependência, ainda que esta possa sofrer alterações importantes.

B) A LISNAVE APÓS A GREVE: A ORGANIZAÇÃO EM COMISSÕES E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO CONFLITO

Com o retomar do trabalho volta a repor-se o princípio de ordem que gere e organiza a Lisnave enquanto empresa capitalista. A administração reconquista o «espaço» dos estaleiros e reassume os seus poderes de decisão. O poder patronal reinstala-se como poder dominante.

As relações sociais na empresa apresentam, porém, uma configuração nova. Se a administração procura desenvolver novos mecanismos de participação, irá acentuar igualmente o papel da organização sindical e da negociação no tratamento e regulação das «relações de trabalho». Os gestores, cuja identidade sai abalada da greve, dotam-se de uma estrutura própria e tentam encontrar novos fundamentos de autoridade e redefinir o seu

¹¹⁸ «[...] A administração da Lisnave, pelo conhecimento que tem da massa dos seus trabalhadores e do civismo, tenacidade e dedicação de que sempre deram provas, está convicta de que o movimento empreendido e os reprováveis processos utilizados mais não são que o produto de uma minoría activista [...]» E mais adiante, referindo-se aos mesmos acontecimentos: «[...] instigados aos trabalhadores por uma minoría activista»: «Informação», cit.

¹¹⁹ Essa minoría activista, lamenta-se dizê-lo, levou os trabalhadores da Lisnave ao desrespeito das regras do jogo democrático: «Informação», cit.

lugar na empresa. O grupo operário organiza-se, procurando sobretudo ocupar o espaço institucional conquistado pela greve.

1. O COMPORTAMENTO PATRONAL

O período que se inicia com o 25 de Abril continua a ser definido, no plano do discurso, como um momento de «renovação da vida do País», de «profundas transformações políticas e sociais», que a Lisnave deve obrigatoriamente acompanhar, nomeadamente no campo das «relações de trabalho»¹²⁰. Situando aqui o grande «desafio» a vencer, a administração irá, por um lado, reconhecer a legitimidade da acção operária¹²¹ e, por outro, tentar integrar esta numa perspectiva de colaboração participativa. Negociação e participação constituem os dois grandes temas do discurso e da prática patronal na fase posterior ao conflito de Maio.

É certo que não se trata de uma política ou de preocupações inteiramente novas. A administração havia instituído desde 1971 alguns órgãos e formas de participação — comissão interna, representação desta no conselho disciplinar, participação nos lucros —, que, com a greve de Maio, desaparecem ou saem fortemente abalados. Em 1972 vemos a administração apoiar a iniciativa de um grupo de trabalhadores que se propõe criar um sindicato único para a indústria da construção e reparação naval e, a partir de Janeiro de 1974¹²², vemos ainda a revista interna da Lisnave inserir informações sobre contratação colectiva e problemas sindicais¹²³. A crise de poder e a extensão das lutas sociais que se seguem ao 25 de Abril vêm reforçar a necessidade de novos órgãos de colaboração e de uma organização sindical capaz de manter o movimento dentro da nova legalidade.

Integrando-se numa política de participação, podemos referir nomeadamente o reconhecimento e o apoio conferidos ao movimento de eleição de delegados verificado na Lisnave após a greve e que se materializa na tomada de posição pública e na concessão aos representantes já eleitos de mais duas horas semanais dentro do horário normal de trabalho (para além do acordado — duas horas de quinze em quinze dias). Tomada de posição que, ao mesmo tempo, reconhece a iniciativa e os próprios delegados — «qualquer esquema válido de representação efectiva que venha a ser aprovado pelos trabalhadores terá o nosso apoio» — e os integra numa lógica de colaboração — «[...] será desejável que todos conheçam os planos, as intenções que orientam a produção, e possam avaliar os resultados do trabalho colectivo. [...] que possam acompanhar devidamente a vida da Lisnave, os seus êxitos e dificuldades»¹²⁴. É neste sentido que a administração

¹²⁰ «Comunicado a todos os trabalhadores da Lisnave», emitido pela administração logo após a greve de Maio.

¹²¹ O que já havia feito durante a greve de Maio.

¹²² Coincidindo, aliás, com a vaga de conflitos que se registam no final de 1973 e princípios de 1974.

¹²³ Cfr. revista *Lisnave*, n.º 99, Abril de 1974.

¹²⁴ «Comunicado a todos os trabalhadores da Lisnave», cit.

toma a iniciativa de realizar, a partir de Julho, um conjunto de reuniões, destinadas aos gestores e delegados eleitos, tendo como objecto os planos futuros da empresa, projectos de desenvolvimento em curso e problemas de organização e de gestão dos estaleiros¹²⁵. Neste sentido ainda, e por iniciativa da empresa, generalizam-se ao nível dos serviços as reuniões periódicas entre chefias e delegados, previstas aliás nos estatutos que os próprios delegados elaboram e que vão regulamentar as comissões de trabalhadores da Lisnave até Março de 1975. Centradas inicialmente sobre questões colocadas pelas chefias e que os delegados definem como «menores», estas reuniões, nalguns casos (por exemplo, serviço de casco) vão conhecer uma certa dinâmica, passando a tratar problemas que os delegados sentem como reais e prioritários — condições de trabalho, de higiene e segurança, critérios de nomeação das chefias, chegando a instituir-se para este último caso o sistema de consulta.

Dentro das alterações a introduzir na empresa, a administração dará especial importância à política de pessoal, que deverá «adaptar-se a novas coordenadas» no sentido da «procura de constante participação da classe trabalhadora na condução da sua vida de trabalho», apontando como soluções a «descentralização da função pessoal», a integração da segurança num departamento técnico e a criação de um serviço que assegure uma «informação correcta e eficaz sobre a vida da empresa»¹²⁶. No que se refere a este último aspecto, praticamente todos os problemas que surgem nos estaleiros vão sendo objecto de «tratamento» pela direcção da Lisnave, quer através de comunicados, quer através da revista interna, tentando, e algumas vezes conseguindo, antecipar-se ou ganhar terreno em relação a tudo o que possa vir a constituir elemento de confronto ou de contestação.

Paralelamente a estas iniciativas, que visam integrar e promover a participação dos trabalhadores e da própria estrutura de delegados, desenvolvem-se outras que se inserem claramente numa perspectiva de institucionalização das relações de trabalho.

Por um lado, a administração mostrar-se-á pronta a negociar todas as questões, desde que, naturalmente, elas não ponham em causa o poder e a hierarquia na empresa¹²⁷. Algumas reivindicações formuladas em Maio, e que na altura não chegaram a ser integradas no caderno reivindicativo, vão ser agora objecto de negociação: regalias sociais dos transferidos da CUF, reintegração dos despedidos de 1969 por motivos políticos, revisão dos processos de despedimento «com» e «sem justa causa» anteriores ao 25 de Abril. Ou, ainda, o segundo turno, cuja abolição fora

¹²⁵ Estas reuniões terão pouco impacte entre os delegados operários. Um artigo da revista *Lisnave* de Agosto de 1974 lamentará a ausência de trabalhadores ligados às comissões de base e, nessa altura, já se ia na 6.ª sessão. Cfr. revista *Lisnave*, n.º 102, de Agosto de 1974, p. 13.

¹²⁶ Cfr. revista *Lisnave*, 102, Agosto de 1974, p. 13.

¹²⁷ Será o caso do saneamento de quadros e do inquérito realizado por um grupo de delegados às responsabilidades num acidente de trabalho à margem e contra o próprio conselho disciplinar. No primeiro, a administração não aceitará e no segundo declara o grupo ilegal, impedindo-o de funcionar.

acordada em Maio e a administração pretende restabelecer. Por outro lado, ela procurará impor aos delegados o cumprimento das cláusulas e processos decididos através da negociação.

O acordo de Maio reconhecia não só os sindicatos como principal instância de negociação, mas também a sua presença na empresa através dos direitos conferidos aos delegados e representantes sindicais. A administração irá agora criar na direcção de pessoal um «departamento de relações industriais» e reafirmar publicamente junto dos trabalhadores «a importância e o papel do sistema sindical». No comunicado que lhes é dirigido a propósito das «comissões de base», a administração considerará a formação e desenvolvimento da organização sindical¹²⁸ como «tarefa importante e urgente» que «não colide com o facto de os trabalhadores se organizarem dentro da empresa segundo formas próprias», sendo, no entanto, àquela que compete «representar, ao mais alto nível, os interesses dos trabalhadores».

Não podendo deixar de reconhecer a existência de interesses divergentes e conflituais e prevendo o perigo potencial que constituem as comissões de trabalhadores¹²⁹ na nova conjuntura, a administração joga, por um lado, no seu reconhecimento e integração, sobretudo através dos objectivos participativos que lhes aponta, e, por outro, prepara-se para instituir ao nível da empresa, e não só, formas de tratamento institucional das reivindicações e litígios ou conflitos, privilegiando neste campo a organização sindical.

Sindicatos fortes e representativos, enquanto interlocutores num sistema de relações profissionais relativamente estável, comissões de delegados ao nível de local de trabalho e de empresa enquanto órgãos de colaboração, eis como se pode definir o projecto e a prática deste sector do patronato numa fase em que «nem tudo está ainda perdido».

2. ORGANIZAÇÃO E ORIENTAÇÕES DO GRUPO OPERÁRIO

2.1 OS DELEGADOS

Terminada a greve e, com ela, de certo modo, a representatividade da «comissão dos 42», recoloca-se como central a questão organizativa interna¹³⁰.

¹²⁸ Que a administração considera não se encontrar ainda montada. Cfr. «Comunicado a todos os trabalhadores da Lisnave», emitido pela administração em Junho de 1974.

¹²⁹ J.-D. Reynaud refere, por exemplo, a resistência do patronato francês a reconhecer e aceitar os «comités de empresa», criados legalmente em 1946, com poderes em matéria social e consultivos em matéria técnica e económica. E uma das razões apontadas era o receio de que eles fossem futuros sovietes. Cfr. J.-D. Reynaud, *Les syndicats en France*, t. 1, Ed. du Seuil, 1975, pp. 240-241.

¹³⁰ A «comissão dos 42» mantém-se em funcionamento nos dias seguintes à greve, embora já incompleta e relativamente desmembrada. A sua representatividade será contestada não só pela administração e por um grupo de trabalhadores com ligações à chefia, como ainda por alguns elementos que a compõem ou dela fizeram parte e que consideram prioritária a eleição de delegados nos locais de trabalho.

Dinamizado por um grupo de militantes¹³¹, inicia-se o movimento de eleição de delegados por local de trabalho e por grupo profissional, aplicando os princípios de eleição directa na proporção de 1 delegado por 50 trabalhadores e de revogabilidade dos mesmos a todo o momento.

Com a eleição dos primeiros elementos entra de imediato em funcionamento uma estrutura do tipo «assembleia de delegados», que se vai alargando à medida que se processam as eleições. Surgem as primeiras «comissões de secção», algumas das quais tomam a iniciativa de elaborar os seus próprios estatutos¹³².

No quadro desta assembleia vão-se constituindo diversos grupos de trabalho com funções de estudo ou de execução de deliberações tomadas nas reuniões gerais de delegados: projecto de organização e respectiva regulamentação; saneamento¹³³; inquérito sobre o desvio de navios ou cancelamento de contratos de reparação durante a greve de Maio; proposta sobre o turno da 1 às 8 horas; trabalhadores despedidos na greve de 1969 ou por motivos políticos; trabalhadores transferidos da CUF; pagamento de horas extraordinárias ao domingo; inquérito a um acidente de trabalho; contactos com representantes sindicais; contactos com comissões de trabalhadores de outras empresas; fundos para trabalhadores em greve. Participam nestes grupos de trabalho, entre outros, delegados do departamento de estruturas metálicas, do serviço de mecânica e tubos, das oficinas de caldeiraria, do serviço de transportes, da escola de formação, dos refeitórios¹³⁴.

Ainda que a «assembleia de delegados» se não encontre completamente formada e o número de presenças nas reuniões possa ser variável¹³⁵, ela integra desde o início, e como participantes activos, delegados de serviços administrativos e técnicos.

Ao longo deste período, é dentro da estrutura de delegados (assembleia e comissões de secção e serviço) que se processam os debates e se tomam as principais decisões. As assembleias gerais de trabalhadores, embora continuem a realizar-se, conhecem uma periodicidade menor¹³⁶ do que a verificada durante a greve.

Alguns grupos de trabalho recorrem com frequência à consulta directa nos locais de trabalho quando da preparação das

¹³¹ Alguns dos quais próximos do P. R. P. Um outro grupo de militantes, este M.-L., centrar-se-á na questão do saneamento.

¹³² Há referências, pelo menos, a duas propostas de estatutos. Uma elaborada pelos delegados e suplentes da secção de tubos (com cerca de 524 operários), outra elaborada pela secção de mecânica (com cerca de 336 operários), ambas do serviço de mecânica e tubos.

¹³³ A «comissão de saneamento» (9 elementos), que é anterior à «assembleia de delegados», é integrada e fica a depender desta nova estrutura.

¹³⁴ Cfr. actas das assembleias de delegados.

¹³⁵ A única acta que assinala o número de elementos presentes na reunião refere 57, o que fica aquém do número de delegados possíveis, se aplicarmos a proporção 1 delegado para 50 trabalhadores.

¹³⁶ Na informação de que dispomos, que é incompleta, há referências a três assembleias gerais de trabalhadores: uma realizada a 1 de Junho de 1974 (primeira após a greve) e duas na primeira quinzena de Agosto.

suas propostas. Será o caso, por exemplo, da comissão encarregada de elaborar uma contraproposta sobre o turno da 1 às 8 horas, que, por deliberação da própria assembleia de delegados, deverá fazer «inquérito pessoal directo» e submeter a sua proposta final a «aprovação dos trabalhadores em referendo»¹³⁷. Ou ainda o caso do grupo de trabalho que elabora o projecto de organização e respectivos estatutos. Este grupo dinamizará, através dos delegados, reuniões de discussão ao nível dos locais de trabalho, partindo de um guião-inquérito que inclui questões ligadas ao tipo de órgãos a criar, suas atribuições e poderes, formas e processos de eleição e normas de funcionamento. Em documento anexo aos estatutos, o referido grupo afirma terem sido abrangidos por esta consulta prévia cerca de 4000 trabalhadores, o que será talvez um número exagerado¹³⁸. Mas, se o projecto final de regulamentação das comissões de trabalhadores é elaborado com base nos pareceres recolhidos, ele não virá, no entanto, a ser objecto de discussões nem em assembleias de trabalhadores por sector, nem em assembleia geral, procedendo-se unicamente à sua votação (voto secreto e universal) uma semana após ter sido distribuído¹³⁹.

Outra prática corrente será a divulgação (por afixação ou através de comunicados) das actas da assembleia de delegados e de trabalhadores e, nalguns casos, das reuniões realizadas ao nível de serviço entre delegados e chefias.

Se o grau de mobilização dos trabalhadores se pode considerar relativamente forte no que se refere à eleição dos delegados, à votação dos estatutos ou à subscrição do abaixo-assinado exigindo o saneamento, ela já diminui fortemente quando se trata

¹³⁷ Cfr. acta da reunião extraordinária de delegados de 6 de Agosto de 1974, in revista *Lisnave*, n.º 103, Setembro de 1974, p. 21. A direcção da Lisnave, após ter aceite em Maio o fim do turno da 1 às 8 horas, propõe que este volte de novo a funcionar para um número limitado de sectores, como as manobras e serviços relacionados com o movimento e docagem de navios.

¹³⁸ Cfr. estatutos apresentados à assembleia de delegados em 30 de Julho de 1974. O grupo, aliás, reconhece, ou justifica, alguns limites no processo de consulta: o reduzido número de equipas para apoio ao inquérito; o alheamento de alguns trabalhadores, que, por desinteresse, não participaram nas reuniões; ter sido impossível, nalguns casos, libertar os trabalhadores das suas ocupações profissionais. Em toda a documentação que consultámos, a única fonte que contesta a existência de um largo trabalho de esclarecimento é o jornal *Voz do Estaleiro*, n.º 3, de militantes M.-L. Não é de excluir que o faça essencialmente por razões ideológicas, na medida em que define os próprios estatutos como «tecnocratas» e «burgueses» e critica a utilização de termos que confundem, como «autogestão» e «cogestão». Esta crítica refere-se directamente a uma das perguntas do guião-inquérito, no ponto «poderes de decisão», em que colocam várias alternativas: «contestatária e reivindicativa», «controlo de gestão contestatária e reivindicativa», «regime de cogestão», «regime de autogestão».

¹³⁹ O grupo de trabalho propõe inicialmente que sejam dadas duas semanas para apresentação de outros projectos e que todos sejam objecto de debate em assembleias por sector e em assembleia geral antes de se proceder à sua votação. A assembleia de delegados decidirá, no entanto, recusar a entrada de novos projectos e não prolongar mais o debate. Cfr. «Introdução» na versão final dos estatutos.

de assembleias gerais. A eleição de delegados nos locais de trabalho é um movimento que se generaliza a quase todo o estaleiro. O número de trabalhadores que participam na votação dos estatutos, embora significativamente menor do que o que se registou quando da votação da contraproposta patronal em Maio (as situações são, aliás, de difícil comparação, quanto mais não seja pelo que em cada uma delas está em jogo), pode considerar-se, no entanto, positivo (3936 votantes)¹⁴⁰. O abaixo-assinado a exigir o saneamento reúne 3500 assinaturas. Em contrapartida, a participação nas assembleias gerais é fraca (nas duas realizadas em Agosto estarão presentes apenas 200 e 500 trabalhadores)¹⁴¹.

Coexistindo com este tipo de estrutura, surge a organização sindical (delegados e comissões sindicais), cujas actividades e importância são, no entanto, menos visíveis. Frequentemente, os delegados sindicais fazem parte da «assembleia de delegados» e participam nos grupos de trabalho¹⁴². Ao longo destes três meses realizar-se-ão encontros de trabalho entre representantes dos principais sindicatos na empresa¹⁴³ e representantes da «assembleia de delegados» em que se discutem formas de acção conjunta e, inclusive, a criação de um sindicato de indústria.

Por outro lado, assiste-se à abertura do movimento para o exterior. São estabelecidos os primeiros contactos com comissões de trabalhadores de outras empresas, nomeadamente Efacec-Inel, Applied Magnetics, Messa, Setenave, Timex, CTT, TAP, com vista, num primeiro momento, à troca de experiências e, num segundo, à criação de uma estrutura coordenadora das comissões de trabalhadores¹⁴⁴. Representantes de comissões de outras empresas vêm à Lisnave. Lançam-se as primeiras campanhas de solidariedade para com os trabalhadores em greve. Mas tanto a vinda de comissões à Lisnave como os contactos desta com o exterior vão envolver unicamente os delegados.

¹⁴⁰ Em Agosto participam na votação cerca de 60 % dos que votaram em Maio. (em Maio votaram 6664 trabalhadores). O efectivo nos estaleiros no mês de Agosto é de 8517 trabalhadores, dos quais 2129 se encontram em férias, doentes ou sinistrados e a prestar serviço militar, sendo o número de votantes possíveis de 6388.

Os estatutos serão aprovados por 3610 votos, com 210 votos contra, 100 abstenções e 16 votos nulos. Cf. acta da assembleia geral de delegados dos trabalhadores de 9 de Agosto de 1974, in revista *Lisnave*, n.º 103, Setembro de 1974, p. 21.

¹⁴¹ Cfr. *Voz do Estaleiro*, n.º 3.

¹⁴² É o caso do grupo que elabora o inquérito ao acidente de trabalho e que é composto por 1 representante sindical (metalúrgico), 2 representantes do serviço de prevenção, 1 delegado da secção de manobras, 1 delegado da comissão de trabalhadores (assembleia de delegados), 1 operário das manobras. Cfr. «Relatório da comissão de inquérito ao acidente de trabalho ocorrido em 14-8-1974».

¹⁴³ Sindicato dos Metalúrgicos, Sindicato dos Pintores da Construção e Reparação Naval, Sindicato dos Carpinteiros Navais, Sindicato dos Profissionais de Escritório. (Entrevista com dois militantes operários, Margueira.)

¹⁴⁴ Estes contactos irão dar origem à primeira coordenadora denominada Interempresas.

Este primeiro esboço organizativo em comissões de trabalhadores assenta, como veremos mais em detalhe, na estrutura de delegados e exprime, por assim dizer, a tendência para institucionalizar a iniciativa directa de «toda» a classe e de «todos» os trabalhadores. A participação da generalidade dos trabalhadores irá processar-se, no entanto, de forma mediatizada. A tendência dominante será a delegação da iniciativa nos representantes eleitos, limitando-se aqueles a ratificar, em momentos pontuais, as principais decisões.

2.2 ESTRUTURA DAS COMISSÕES SEGUNDO OS ESTATUTOS

O regulamento aprovado consagra, no essencial, as formas organizativas que foram sendo postas em prática desde o fim da greve.

A estrutura genericamente designada por «comissões de trabalhadores» assenta no elemento delegado e espelha, por assim dizer, a organização produtiva dos estaleiros. Ela consitui-se na base das grandes unidades de trabalho e de produção — secção, serviço, departamento e (ou) direcção —, distinguindo dentro destas grupos profissionais definidos a partir do lugar que ocupam no sistema produtivo da empresa — «executantes operativos», «executantes técnicos», «executantes administrativos», «executantes de serviços», «chefias directas», «gestores intermédios e especialistas»¹⁴⁵. Esta estrutura é assim composta por um conjunto de órgãos que vão desde as «comissões de secção» — formadas por delegados eleitos na proporção 1/50 trabalhadores por grupo profissional —, «comissões de serviço», de «departamento» e (ou) de «direcção»¹⁴⁶ a uma «comissão coordenadora» formada entre os delegados e por estes eleita na proporção 1/200 trabalhadores por grupo profissional¹⁴⁷.

Dentro deste esquema, o conjunto dos delegados reflecte o peso que os sectores da produção e o grupo operário detêm nos estaleiros. São, por exemplo, o «departamento fabril» e o «departamento de estruturas metálicas» (Margueira) que maior número de delegados fornecem — 116 para um total de cerca de 190 dele-

¹⁴⁵ Cfr. documento «Estatutos», versão final apresentada à assembleia de delegados em 30 de Julho de 1974.

¹⁴⁶ Estas comissões são formadas pelo total de delegados eleitos nas secções que compõem respectivamente cada serviço, cada departamento ou direcção.

¹⁴⁷ Além das comissões acima referidas, existem ainda: uma «comissão de empresa», formada por $\frac{1}{6}$ dos elementos da coordenadora, em regime rotativo e exclusivamente destinada a contactos com entidades (inclusive administração da empresa); «comissões auxiliares», com funções de estudo e que servem de suporte técnico, formadas por delegados eleitos, podendo agregar trabalhadores, técnicos e especialistas não eleitos, devendo o seu nome ser ratificado pelos trabalhadores do sector e grupo profissional a que pertencem.

gados para toda a Lisnave¹⁴⁸. Na «comissão coordenadora», formada por 42 elementos, 28 (66,6 %) são operários, 7 (16,6 %) são delegados das chefias directas e dos executantes técnicos, 5 (10 %) são delegados dos executantes administrativos e dos serviços, 2 (4,7 %) são delegados dos gestores e especialistas¹⁴⁹.

Todos os trabalhadores são eleitores e elegíveis e todos os delegados são eleitos por voto individual e secreto. Os estatutos prevêem dois modos de designação dos candidatos: num vota-se a partir de uma relação que engloba a totalidade dos trabalhadores da secção e do grupo profissional (todos sendo formalmente candidatos); noutro, trabalhadores ou sindicatos apresentam listas que devem ser subscritas por 20 % dos efectivos da secção e grupo profissional.

A estrutura de delegados apresenta-se, assim, como representativa da globalidade dos trabalhadores da empresa, quer estes se encontrem quer não sindicalizados e independentemente da profissão que exerçam ou do lugar que ocupem na hierarquia da empresa. As comissões integram representantes de todo o complexo de trabalho.

Como diriam os defensores dos «conselhos de fábrica», com os quais as «comissões de trabalhadores» apresentam algumas semelhanças, estas não exigiriam ou implicariam, por contraposição à organização de tipo sindical, uma adesão individual e voluntária de cada trabalhador, mas uma adesão «orgânica», «natural», decorrente directamente do «colectivo de trabalho» e, por esse facto, surgindo como instrumento de unidade e de acção de todos os produtores, de «enquadramento das massas até ao último indivíduo»¹⁵⁰.

Mas, se a estrutura «comissões de trabalhadores» reflecte em grande medida a organização produtiva dos estaleiros, ela não o faz inteiramente segundo o modelo «conselhista». A noção de delegado tal como se formula na Lisnave está longe de se apresentar como expressão pura de um grupo de trabalho homogéneo e de uma base social precisa. Por um lado, a unidade-base da eleição dos delegados é a secção, algumas com 300 e 500 operários, e não as pequenas unidades de trabalho — equipa, *atelier*, oficina^{150 bis}. Por outro, a escolha dos delegados obedece a um princípio de tipo eleitoral — 1 delegado por

¹⁴⁸ O «departamento fabril», com cerca de 4223 trabalhadores (4140 são operários), integra os serviços de docas, de mecânica e tubos, de casco, de instalações volantes e ferramentas, de transportes, de conservação mecânica. O «departamento de estruturas metálicas», com cerca de 1371 trabalhadores (1344 são operários), integra os serviços de planeamento, de oficinas de estruturas metálicas e de prefabricação/instalação.

¹⁴⁹ Cfr. nos mapas que contêm o organograma da Lisnave o número de efectivos e o número de delegados a eleger. Documento de trabalho do grupo que elaborou o projecto de estatutos.

¹⁵⁰ Cfr. Paolo Spriano, *«L'Ordine Nuovo» e i consigli di fabbrica*, Einaudi, 1971.

^{150 bis} A própria orgânica do trabalho nos estaleiros dificultaria a adopção do modelo conselhista puro. Por exemplo, grande parte dos operários soldadores trabalham isolados e dispersos pelos estaleiros.

50 trabalhadores —, que tende a abolir a relação orgânica entre os delegados e grupos de trabalho com um mínimo de homogeneidade¹⁵¹. Os estatutos vão ainda privilegiar, em termos de funcionamento, a «comissão coordenadora» e as «comissões de serviço», «departamento» e «direcção». Enquanto estas são como que obrigatórias, a existência das «comissões de secção» vai ser deixada ao critério dos próprios trabalhadores¹⁵².

A «comissão coordenadora» é expressamente definida como o «órgão supremo da organização dos trabalhadores na empresa»¹⁵³, ao mesmo tempo que é conferida autonomia às restantes comissões (nomeadamente de serviço/departamento/direcção), que, a esses níveis, podem tomar iniciativas e decisões desde que inscrevam a sua acção no âmbito das atribuições gerais definidas nos estatutos. Em contrapartida, a «assembleia de delegados», que vemos ser progressivamente criada após a greve e que constitui o principal lugar de decisão nesta fase (que se prolongará aliás até Outubro de 1974)¹⁵⁴, não é contemplada nos estatutos, deixando praticamente de existir. Ela funcionará uma única vez no ano, para eleger os delegados à «comissão coordenadora».

Os estatutos não dedicam atenção especial às relações entre a estrutura de delegados e o plenário ou assembleias de trabalhadores por sector, no sentido de definir os respectivos poderes e competências. Plenários e assembleias, unicamente referidos no capítulo dedicado ao «tipo de reuniões», ficam limitados à capacidade de eleger e de demitir os delegados e ainda, no caso do plenário, à capacidade de proceder a alterações nos estatutos (competência que lhe é atribuída em exclusivo).

São previstas com periodicidade regular reuniões de delegados, reuniões de delegados com as chefias (a diferentes níveis) e reuniões das comissões auxiliares, que, à excepção destas últimas, se devem realizar dentro do período normal de trabalho. As assembleias por sector e gerais realizam-se fora das horas normais de trabalho, as primeiras sempre que convocadas por trabalhadores ou delegados, as segundas «sempre que necessário e por convocação da comissão coordenadora.»¹⁵⁵.

Segundo os estatutos, a «comissão coordenadora» tende a ser o órgão central da estrutura de delegados e esta, embora se mantenha dependente da assembleia de trabalhadores, tende, desde o momento em que é eleita, a concentrar grande parte dos poderes

¹⁵¹ Só nos casos em que as secções são relativamente pequenas e os grupos profissionais pouco numerosos é que os delegados acabam por ser expressão de uma base social precisa.

¹⁵² No ponto referente aos órgãos de representação pode ler-se: «Os trabalhadores poderão representar-se aos seguintes níveis, consoante o número: a) Serviço, departamento ou direcção. Esta representação não impede a existência da comissão de secção sempre que os trabalhadores o desejarem. b) Empresa [...]»: Cfr. *in* «Estatutos», cit.

¹⁵³ Cfr. *in* «Estatutos», cit.

¹⁵⁴ Só em Outubro é que a «comissão coordenadora» é eleita e entra em funcionamento. Até essa data, a assembleia geral de delegados manter-se-á.

¹⁵⁵ Cfr. «Estatutos», cit.

de decisão. Mas, na prática, as comissões de delegados ao nível de serviço e de departamento mantêm uma certa autonomia e, se as iniciativas partem fundamentalmente dos delegados, as principais decisões são tomadas e (ou) ratificadas em plenários de trabalhadores. É o que acontece, por exemplo, em relação às formas de luta a adoptar em torno do saneamento dos quadros. É o plenário que rejeita formas de acção directa (piquetes que impeçam a entrada nos estaleiros do administrador e de dois chefes do departamento de pessoal) e decide o tipo de acções a desenvolver, que se resumem, no essencial, a pressionar o Ministério do Trabalho e o Governo Provisório (manifestação de rua junto daquele Ministério, caso ao fim de quinze dias a administração não tenha afastado da empresa os referidos elementos) ¹⁵⁶.

A estrutura «comissões de trabalhadores», tal como é concebida na Lisnave, não se constitui em oposição à organização sindical. Se se afirma distinta e se obedece a princípios diferentes, ela não se define, no entanto, como completamente exterior. Questão que normalmente deu origem a grandes polémicas no interior do movimento operário sempre que, a par da organização sindical, surgiram os «comités» ou «conselhos de fábrica», ela parece ter sido resolvida neste caso concreto de forma relativamente pacífica, a que não deve ser estranha a fragilidade do próprio aparelho sindical. As «comissões de trabalhadores», na fórmula aprovada, embora sejam autónomas perante a organização sindical na empresa, mantêm com ela pontos de contacto: a «comissão coordenadora» integrará, além dos 42 delegados, 5 elementos nomeados pelos representantes sindicais na empresa; os delegados directamente eleitos pelos trabalhadores podem vir a ser ao mesmo tempo delegados sindicais, bastando para tal que os sindicatos os ratifiquem; as mesas de voto devem ser compostas por delegados das comissões de trabalhadores, assistidos por três delegados sindicais; os sindicatos podem apresentar listas para a eleição dos delegados, mas é exigido que estas sejam subscritas por 20 % dos efectivos; a negociação de condições de trabalho e salários é da competência dos sindicatos em conjunto com a comissão de delegados dos trabalhadores.

Alguns destes «pontos de contacto» poderiam levar-nos a pensar que as «comissões de trabalhadores» constituíam uma simples forma de implantação e de organização dos sindicatos na empresa. Os delegados das C. T., podendo funcionar ao mesmo tempo como delegados sindicais, seriam os seus canais de irradiação e apoio.

Mas o facto de se afirmarem os princípios de eleição universal e de demissão dos delegados pela assembleia dos trabalhadores, a própria configuração da estrutura de delegados, os limites que, apesar de tudo, se apontam a uma intromissão excessiva dos sindicatos na vida das comissões (número reduzido de elementos na «comissão coordenadora», exigência de as listas de candidatos propostas por sindicatos serem subscritas por 20 % dos efectivos) e ainda o facto de ao longo dos estatutos surgirem como organi-

zações distintas conferem às comissões um estatuto autónomo que ultrapassa a simples função de apoio e irradiação da organização sindical. Ao contrário do que tende a acontecer em situações onde às comissões se depara um aparelho e uma organização sindicais fortes — morte por asfixia ou por debilidade das próprias comissões ou a sua progressiva absorção —, aqui, e apesar de algumas «ambiguidades», são os aspectos ou princípios conselhistas que predominam e que tendem de certo modo a «integrar» a organização sindical.

Em síntese, podemos dizer que o grupo operário evolui para um modelo de organização em que os princípios conselhistas predominam sobre os sindicais; e que constitui, ao mesmo tempo, uma espécie de compromisso prático entre a força espontânea da base e o papel mediador dos militantes, entre uma relativa delegação dos poderes e o controlo das assembleias sobre as decisões. É neste sentido que se pode falar de tendência para formas de democracia directa, não a confundindo com os mitos da espontaneidade «pura». Os militantes desempenharão um papel central, como tradutores das reivindicações e como elementos estruturadores do grupo operário.

2.3 ORIENTAÇÕES E PRÁTICA DOS DELEGADOS

Vão ser definidos como principais objectivos das comissões de delegados (nomeadamente da «comissão coordenadora»): representar os trabalhadores junto da direcção; controlar a aplicação das leis gerais do trabalho, dos contratos colectivos e do que é acordado entre os trabalhadores e a administração da empresa ¹⁵⁷; dar parecer sobre todas as decisões a tomar relativamente a questões do pessoal e a questões sociais; estudar as incidências sobre os trabalhadores dos processos de gestão, da política de desenvolvimento, da evolução económica e financeira e dos índices de produtividade ¹⁵⁸; negociar todas as questões litigiosas, inclusive salários e condições de trabalho, os quais devem ser da competência conjunta dos sindicatos e comissões de delegados ¹⁵⁹.

Objectivos que podemos definir como moderados e reformistas, eles correspondem, no essencial, às atribuições dos delegados e representantes sindicais na empresa e situam as comissões num

¹⁵⁷ No que se refere aos acordos, incluem-se os que resultam quer da «acção reivindicativa da classe», quer da iniciativa patronal («por desejo da empresa»): cfr. «Estatutos», cit.

¹⁵⁸ Estudo este elaborado a partir de relatórios trimestrais a fornecer pela administração da empresa: cfr. «Estatutos», cit.

¹⁵⁹ Em França, por exemplo, algumas destas funções encontram-se repartidas entre os «delegados do pessoal», a «secção sindical», e o «comité de empresa». Aos primeiros, «delegados» e «secção sindical», cabe sobretudo a função de representação e de expressão das reivindicações; ao terceiro, órgão de colaboração, cabe dar parecer em matéria referente nomeadamente à formação profissional, condições de trabalho, emprego, devendo a administração informá-lo anualmente sobre o andamento geral da empresa (resultados, investimentos, salários), bem como o controlo ou gestão das obras sociais e serviços sociais da empresa: cfr. J.-D. Reynaud, *op. cit.*, pp. 230-250.

quadro claramente institucional. Os estatutos aprovados respeitam, aliás, alguns dos pontos negociados em Maio sobre o funcionamento da organização dos trabalhadores na empresa. A eleição dos delegados é por escrutínio secreto e, entre as várias reuniões e assembleias previstas, só as de delegados se realizam dentro das horas normais de trabalho e da periodicidade acordada. Se, no que respeita à capacidade de negociação das comissões, nomeadamente em matéria de salários e condições de trabalho, eles se afastam do que foi acordado em Maio, a fórmula agora apresentada constitui uma espécie de compromisso — competência conjunta dos sindicatos e comissões de delegados —, favorecendo embora os poderes destas últimas.

As comissões, com os poderes acima enunciados, visam sobretudo introduzir alterações no sistema de autoridade na empresa, no sentido de restringir a arbitrariedade do poder patronal. Elas pretendem constituir uma força operária capaz de fazer respeitar as leis, as convenções e os acordos e de negociar os salários concretos e as condições reais de trabalho praticados e existentes nos estaleiros ¹⁶⁰.

Nesta altura, Julho-Agosto de 1974, as comissões de trabalhadores da Lisnave estão longe de chamar a si quer o direito de decisão ou de veto sobre os problemas de gestão do pessoal, quer o direito de vigiar as contas e a própria produção da empresa (embora sem interferência nas decisões de ordem económica e financeira), que veremos aparecerem formalizadas praticamente um ano depois. O controlo que é definido possui um carácter restrito, limitando-se à aplicação do que, de qualquer forma, foi objecto de negociação entre representantes dos trabalhadores e representantes patronais. Mesmo no que se refere aos problemas do pessoal, as comissões limitam-se a exigir serem ouvidas, sem, no entanto, definirem o «valor» dos seus pareceres junto da direcção da empresa ¹⁶¹.

¹⁶⁰ O reconhecimento da secção sindical na empresa, e com poderes para fazer respeitar as leis e convenções colectivas, bem como para negociar os salários, foi a principal reivindicação da CFDT em França, em Maio de 1968. Se a lei de Dezembro de 1968, que reconhece os direitos sindicais na empresa, deixa em aberto o problema da capacidade de negociação da secção sindical, a prática posterior das secções não se encaminhará no sentido de se afirmarem como instrumento autónomo de negociação. O perigo de ficarem submetidas à lógica da empresa é grande e os sindicatos, inclusive a CFDT, vão acabar por privilegiar mais o seu papel de expressão das reivindicações do que o de negociação. Por sua vez, o patronato descobre o valor do «comité de empresa» e vai preferir este à secção sindical, passando aquele em muitos casos a ser o canal de negociação na empresa: cfr. A. Touraine, *Le comunisme utopique. Le mouvement de mai 1968*, Ed. du Seuil, 1968, p. 180, e J.-D. Reynaud, *op. cit.*, pp. 240-250.

¹⁶¹ A título indicativo recordamos que, por esta altura, forças políticas com audição entre os trabalhadores da Lisnave defendiam posições divergentes quanto às comissões e ao âmbito da sua intervenção. O P. C. P. preconizava a participação dos trabalhadores na gestão das obras sociais e dos serviços sociais da empresa, a «intervenção activa» nos despedimentos e aspectos disciplinares, a fiscalização das condições de trabalho e segurança, o que aproximaria de certo modo as comissões dos «comités de empresa» (*Avante* de 7 de Junho de 1974). O P. S. e o GAPS falam de «con-

Os estatutos circunscrevem, aliás, os poderes das comissões a uma actuação de tipo «contestatário e reivindicativo», recusando expressamente qualquer tipo de «interferência» na gestão, quer em termos de controlo e autogestão, quer em termos participativos e cogestionários. Na versão intermédia do projecto de estatutos, em que se dá conta das discussões havidas entre delegados e trabalhadores, pode ler-se que «a maioria» não considera aquelas formas da «confiança dos trabalhadores na defesa dos seus interesses de classe»¹⁶². Mas, se a maioria se define em termos oposicionais, não deixam, no entanto, de se manifestar entre os trabalhadores e os próprios delegados orientações gestionárias, algumas, inclusive, de conotação participativa. Segundo o referido documento, «alguns delegados, representantes de minorias», seriam do parecer que tanto a autogestão como a cogestão poderiam constituir, «a longo prazo, vias possíveis quando se verificarem transformações profundas na sociedade que conduzam à socialização dos meios de produção»¹⁶³. Em contrapartida, e sem que as referidas transformações na sociedade se tenham verificado, os delegados da secção de tubos vão definir como objectivos «colaborar com as restantes comissões da empresa na gestão», «propor a criação ou extinção de postos de trabalho ou de sectores quando se julgue de interesse colectivo», «tomar parte activa na organização e indicação de novos métodos de trabalho», «colaborar na realização das escalas de turno, férias anuais» e fazer parte da comissão disciplinar da secção¹⁶⁴.

trol de gestão» (em termos, inclusive, de fiscalização das contas da empresa: cfr. comunicado do GAPS distribuído na Lisnave durante a greve de Maio; ou ainda em termos de empenhamento dos trabalhadores na «via da planificação nacional e racional de toda a produção do País»: cfr. comunicado da comissão sindical do P. S. de Julho de 1974). O P. R. P., que repudiava a cogestão, abre, no entanto, excepção às formas autogestionárias — caso de alguns serviços públicos e de empresas que declarem falência ou tenham sido abandonadas pelos patrões. As «comissões de gestão» e as «comissões de trabalhadores» deveriam, no entanto, manter-se distintas, definindo genericamente como objectivos destas últimas «velar e defender os interesses dos trabalhadores», «fiscalizar o funcionamento da empresa, incluindo a contabilidade», «controlar as medidas do Governo de forma a serem os alicerces do futuro poder operário» (*Revolução* de 8 a 14 de Junho de 1974). Os sectores M.-L., para quem as comissões foram um problema difícil de resolver e o controlo só se justificaria após a tomada de poder, refugiam-se em objectivos meramente reivindicativos: «luta contra os despedimentos», «luta contra a carestia de vida» (*Voz do Povo* de Julho e Agosto de 1974). Os objectivos aprovados na Lisnave ficam a meio caminho: além do que o P. C. P. e os sectores M.-L. preconizavam e aquém do «controlo de gestão» ou do «controlo operário» do P. S. e do P. R. P.

¹⁶² Cfr. «Estatutos», cit., versão provisória e que reúne os resultados da consulta feita aos trabalhadores.

¹⁶³ Id.

¹⁶⁴ Cfr. «Proposta de regulamento das comissões de trabalhadores, dos delegados e suplentes da secção de tubos», Junho de 1974. É curioso notar que, enquanto o «conselho disciplinar» de secção tem uma composição paritária — chefe de secção mais dois delegados da comissão de trabalhadores —, o «conselho disciplinar» da empresa seria, segundo este documento, exclusivamente composto por representantes da direcção — chefe da produção, chefia de serviço, chefe de secção a que pertence o sinistrado e chefe da direcção do pessoal.

A partir do que é expresso, poderíamos dizer que os trabalhadores da Lisnave se não colocam, nesta altura, numa perspectiva revolucionária, no sentido de criarem um poder operário na empresa, e aqueles que assim procedem fazem-no em termos relativamente ambíguos, ou em termos de hipótese a longo prazo (o que quer dizer que mesmo estes não vivem a situação geral do País como revolucionária, nem prevêem que venha a desembocar a curto prazo numa situação deste tipo).

Independentemente das avaliações do momento político e do perigo maior ou menor de certas actuações poderem ser recuperadas e integradas na lógica patronal, estas duas tendências manifestam, por assim dizer, as duas componentes que, segundo A. Touraine, definem toda a acção operária e sindical — «por um lado, ela luta contra o poder capitalista»; «por outro, ela afirma uma vontade e uma capacidade de gestão da economia, da empresa ou do *atelier* pelos próprios trabalhadores»¹⁶⁵.

Na prática, a intervenção dos delegados, ao longo deste período, não se afasta grandemente do quadro e dos poderes definidos nos estatutos. Os delegados vão ser, por um lado, o meio através do qual se exprimem reivindicações individuais e colectivas, quer junto da administração quer junto dos quadros com funções de chefia, e, por outro, um instrumento de negociação.

Reivindicações que vão desde o saneamento de quadros à reintegração dos despedidos em 1969 ou por motivos políticos e à revisão dos processos de despedimento «com» ou «sem justa causa» anteriores ao 25 de Abril; desde as condições de trabalho e segurança nos diferentes locais de trabalho aos critérios de nomeação das chefias; ou ainda desde as diuturnidades¹⁶⁶ às regalias sociais perdidas no caso de trabalhadores que transitaram de empresas do grupo CUF para a Lisnave, vão dar lugar a acções que se mantêm dentro do quadro institucional, embora o saneamento de um administrador-delegado e de dois quadros do serviço de pessoal seja claramente do domínio do inegociável.

Abaixo-assinados, deposição de queixas, acções de pressão junto do conselho de administração e dos poderes públicos, nomeadamente do Ministério do Trabalho, negociação, eis as principais formas de intervenção que se desenvolvem ao longo deste período.

Em relação ao saneamento dos quadros, a acção dos delegados vai traduzir-se na entrega de um abaixo-assinado¹⁶⁷ e, poste-

¹⁶⁵ Cfr. A. Touraine, *op. cit.*, p. 175.

¹⁶⁶ Reivindicação formulada concretamente pelos trabalhadores da Rocha, estaleiro que concentra uma população operária mais antiga, em termos de idade e de número de anos de serviço, e, talvez por isso, mais sensível ao prémio de antiguidade. Esta reivindicação, avançada já em Maio de 1974, não fora integrada pela «comissão dos 42» no caderno reivindicativo dado, segundo um elemento da referida comissão, o seu carácter de «esmola» e o de «contribuir para a dependência em relação à empresa» e para a «divisão dos trabalhadores». Após a greve, ela dará lugar a um abaixo-assinado subscrito por 900 trabalhadores. (Entrevista com militantes operários da Margueira e da Rocha.)

¹⁶⁷ O texto do abaixo-assinado encerra alguma contradição, sobretudo no aspecto em que coloca a administração simultaneamente num papel de acusado e no de instância de decisão. Contradição tanto maior quanto

riormente, de um caderno de acusações. Esgotados estes meios, os trabalhadores optam pela manifestação de rua, tendo rejeitado as propostas de acção directa.

A reivindicação apresentada pelos delegados do serviço de casco, no sentido de as nomeações para lugares de chefia serem objecto de consulta prévia junto dos trabalhadores, vem incluir no sistema de consulta as questões referentes à própria hierarquia da empresa, mas ela não chega, no entanto, a pôr em causa, nem na forma nem no conteúdo, o poder de decisão patronal nesta matéria. Problema discutido nas reuniões de serviço entre gestores e delegados operários, ele será formulado pelos operários-chefes em termos de defesa de estatuto e pelos delegados operários em termos que oscilam entre um princípio de racionalidade e um princípio de relações humanas, surgindo a consulta, inclusive, como um meio que permitirá melhorar a participação dos trabalhadores na vida da empresa ¹⁶⁸.

O problema da reintegração dos despedidos e dos transferidos do grupo CUF será objecto de negociação. Representantes da administração e da assembleia de delegados discutem e definem as condições, regras e processos que devem presidir quer à reintegração dos despedidos em 1969 e por motivos políticos ¹⁶⁹, quer ao reconhecimento das regalias dos transferidos da CUF ¹⁷⁰, quer ainda à revisão de anteriores processos de despedimento em cuja análise os delegados vão participar.

Paralelamente a este tipo de intervenção, vemos surgir, embora com carácter restrito e pontual, formas de acção directa e outras que poderíamos designar como formas primitivas de poder ope-

os fundamentos da exigência de saneamento são genéricos, atingindo a própria actividade da administração, e não os visados em particular. Aquela é acusada, ao mesmo tempo, de colaborar com o regime fascista, de desrespeitar os «direitos do homem» e de proletarizar os trabalhadores. Só posteriormente surge um caderno de acusações que responsabiliza directa e pessoalmente cada um dos elementos visados.

¹⁶⁸ Cfr. «Acta da reunião dos delegados dos trabalhadores do serviço de casco com os respectivos chefes de secção», in revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974. Segundo um dos delegados, o cargo de chefia deve ser ocupado por elementos com «vastos conhecimentos gerais e competência profissional», por indivíduos «justo(s) e humano(s) e bem formado(s) e sobretudo bem recebido(s) pelo(s) trabalhador(es)».

¹⁶⁹ Serão todos reintegrados, com prioridade total sobre novas admissões na empresa em profissões afins, na categoria correspondente à «média» das que os seus antigos colegas de trabalho possuírem à data da sua entrada, sendo-lhes paga uma indemnização (dias e subsídios de férias referentes a 1969), 13.º mês e a sua quota de participação nos lucros referentes a 1974 e ainda contados, para efeitos de antiguidade e diuturnidades, os anos que estiveram ausentes da empresa; cfr. «Comunicado aos trabalhadores» da comissão do pessoal despedido pela greve de 1969, despedidos da CUF e outros, Agosto de 1974.

¹⁷⁰ Só serão contemplados os casos dos trabalhadores que, antes de se demitirem da empresa do grupo CUF, já se encontravam inscritos na *Lisnave*. A sua passagem para a *Lisnave* será, pois, considerada transferência com todas as regalias inerentes, sendo-lhes pagas indemnizações correspondentes a dias e subsídio de férias, 13.º mês, comparticipação nos lucros e, no caso específico dos que transitaram da CUF-Barreiro, as indemnizações que estes trabalhadores tiveram de pagar a esta empresa quando dela se demitiram: cfr. «Comunicado», cit.

rário na empresa. As primeiras e únicas desenvolvem-se exclusivamente em torno do saneamento dos elementos cujas ligações à Pide eram publicamente conhecidas na empresa — expulsão dos estaleiros, captura e entrega à Comissão de Caxias. Entre o que designámos por formas primitivas de poder operário na empresa registam-se os inquéritos realizados por delegados, um sobre as responsabilidades da direcção no cancelamento de contratos de reparação naval durante e após a greve e suas possíveis consequências sobre o emprego¹⁷¹; outro sobre as responsabilidades dos diferentes serviços (segurança, produção) num acidente de trabalho¹⁷². Realizados autonomamente pelos delegados, à margem das instâncias competentes da empresa ou impondo-se a elas, a sua importância está mais no processo em si, no que constitui de acção exemplar, do que propriamente nos resultados materiais alcançados. Estes inquéritos são, por assim dizer, o primeiro esboço de afirmação de poder operário. Os delegados arrogam-se poderes que só aos órgãos da empresa competem, interferindo directamente em campos que são normais e exclusivamente do âmbito da direcção da empresa.

Em Maio, a acção operária centra-se em torno de reivindicações quantitativas (salariais e vantagens sociais) e qualitativas (condições de trabalho), mas em que as primeiras adquirem maior relevo. Inversamente, no período Junho-Agosto, a acção operária vai articular-se em torno de questões sobretudo qualitativas, visando, na maioria dos casos, os aspectos mais repressivos ou autoritários do poder patronal. Há, aliás, uma certa lógica entre as reivindicações tratadas neste período e os objectivos que as comissões se atribuem, ambos tendo como eixo a questão da arbitrariedade patronal. Num aspecto pretende-se resolver um largo contencioso que vem do passado e noutro garantir em termos de futuro condições que limitem essa arbitrariedade. Trata-se, por um lado, de afirmar o poder de negociação ao nível da empresa, para além do que é negociado e acordado nos C. C. T. e cujos parâmetros são normalmente latos e gerais. Por outro, trata-se de controlar directamente o que é negociado, independentemente do seu carácter mais contratual ou regulamentar e do nível a que se situe. A administração, ao distinguir os domínios da reivindicação e da participação, atribuindo aquele ao sindicato e procurando confinar as comissões a objectivos participativos, visa

¹⁷¹ Em resposta a esta iniciativa dos delegados, a administração emite um comunicado dirigido aos trabalhadores (30 de Maio de 1974) em que confirma o cancelamento de cinco contratos durante a greve por iniciativa dos armadores e um da sua responsabilidade no período posterior, cancelamento que se deve à «acumulação dos atrasos existentes em relação à programação» e «provocados pela greve».

¹⁷² Este inquérito irá pôr em causa, sucessivamente, o serviço de segurança (por incompetência de quem o dirige), os responsáveis pelo sector da produção (pelas suas excessivas preocupações de «produtividade e rentabilidade da empresa») e, por último, o «conselho disciplinar», ao qual os delegados não reconhecem isenção e autoridade, dada, por um lado, a sua composição à «antiga» e, por outro, a sua prática anterior: cfr. «Relatório da comissão de inquérito ao acidente de trabalho ocorrido em 14-8-1974».

exactamente contrariar ou, pelo menos, reduzir a possibilidade de intervenção directa e de controlo dos trabalhadores na e sobre a negociação.

3. ORIENTAÇÕES DO GRUPO DE GESTORES

Durante este período, e no prolongamento de algumas iniciativas tomadas durante a greve, a acção dos gestores adquire uma nova dimensão: realizam assembleias gerais, organizam grupos de trabalho e de estudo, lançam o debate sobre programas de acção e elegem delegados por sector de trabalho, dando origem à «comissão dos gestores intermédios».

Três questões vão constituir ponto de polémica: papel dos quadros na empresa, estrutura organizativa, orientações que devem pautar a sua futura intervenção. Em torno destes problemas defrontam-se duas tendências, cujo esboço havia surgido durante a greve de Maio.

Uma primeira corrente, que reúne cerca de uma centena de gestores, é formada por quadros hierárquicos («quadros da produção»), funcionais (comercial, pessoal) e dos gabinetes de estudos e integra elementos com uma formação básica diferenciada, nomeadamente engenheiros universitários, oficiais maquinistas navais e mesmo alguns agentes técnicos de engenharia.

Partindo de que o processo económico capitalista tem como protagonistas os «donos e administradores do capital» e os que «exclusivamente vendem a sua força de trabalho em troca de remuneração» e, ainda, de que a oposição entre estas duas classes «dá origem a situações de conflito quando os objectivos gerais não coincidem», este grupo de quadros vai explicar a não coincidência e o conflito pela exclusão dos trabalhadores das decisões na empresa e pela inexistência de uma política de participação¹⁷³.

«Grupo natural dentro da classe trabalhadora», mas com uma especificidade própria, que lhe advém da função que exerce — «a de orientar a execução do processo produtivo e gerir [...] os recursos em jogo, de acordo com uma extensão definida pelo nível hierárquico» —, esta corrente reconhece que a posição dos quadros se caracteriza por «fortes contradições»¹⁷⁴. Por um lado, «não são reconhecidos pelos trabalhadores, enquanto parte integrante da classe trabalhadora». Por outro, «não são administradores do capital»¹⁷⁵.

Segundo este grupo, a actuação dos quadros, até ao momento presente, situara-se «na linha intermédia entre a defesa do capital e os interesses dos restantes trabalhadores, sem haver da parte destes uma participação ampla nas decisões». De futuro, o gestor, além de (ou mais do que) ser um trabalhador, «deve ser

¹⁷³ Cfr. «Programa de actuação dos gestores — proposta», 4 de Junho de 1974.

¹⁷⁴ Id.

¹⁷⁵ Id.

um elemento preponderante na dinamização das estruturas e dos processos de produção, devendo procurar harmonizar os interesses do capital e do trabalho, no sentido de conjugar e fomentar objectivos comuns»¹⁷⁶.

«Grupo natural», cuja especificidade se baseia na competência e na técnica¹⁷⁷, ambas inscritas no processo económico da empresa, os gestores definem uma identidade própria que se quer «independente» e «neutra», recusando implícita e explicitamente nomear um adversário. Trata-se, no essencial, de «alterar os processos de gestão» no sentido de criar formas participativas e de co-decisão, em que os gestores desempenhariam, ao mesmo tempo, o papel de dinamizador e de mediador, resolvendo assim não só o conflito entre capital e trabalho, como ainda as contradições que atravessam o seu próprio grupo.

Concretamente, uma das propostas discutidas em assembleia geral sugerirá: o acesso dos gestores às decisões da administração/direcção, através de um comité eleito com carácter consultivo de imediato e com carácter deliberativo a médio prazo; a cogestão em domínios que afectam o pessoal, nomeadamente na «organização do trabalho, condições de trabalho, relações humanas e sociais»; o desenvolvimento de mecanismos de controlo de gestão e de produtividade; ampla comunicação na empresa; criação de um plano de desenvolvimento social nos domínios da formação profissional, nível cultural e condições de trabalho e sociais do pessoal da Lisnave¹⁷⁸. Proposta de actuação dos e para os gestores, contendo algumas das suas principais reivindicações, ela prevê e aceita, no entanto, que o acesso às decisões e a cogestão possam ser extensivos ao grupo operário, se este assim o entender.

Centrando-se prioritariamente em questões ligadas ao funcionamento e à reorganização dos estaleiros¹⁷⁹, este grupo irá criar uma comissão de gestores, formada por delegados eleitos por sector de trabalho, que se manterá independente da estrutura de delegados operários. Comissão provisória¹⁸⁰, ela terá como principal objectivo coordenar informações e dinamizar o estudo e o debate entre os quadros a fim de que estes encontrem formas definitivas de organização e de acção na empresa.

¹⁷⁶ Id.

¹⁷⁷ «Não é verdade que exista só a oposição capital-trabalho: há um outro factor com que temos de contar: a técnica, onde é grande a participação dos gestores, técnicos e especialistas.» «'Dossier' gestores», entrevista com elementos da comissão de gestores intermédios, in revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974, p. 8.

¹⁷⁸ Cfr. «Proposta», cit.

¹⁷⁹ Reorganização no sentido de uma maior racionalidade e produtividade da empresa: cf. revista *Lisnave*, n.º 102, 1974, «Entrevista com elementos da comissão de gestores intermédios».

¹⁸⁰ Criada a 7 de Junho, a comissão de gestores intermédios, com 7 elementos, é formada por 3 delegados eleitos pela direcção comercial, financeira e direcção de estudos e planeamento, 2 delegados pela direcção de produção da Margueira, 1 delegado pela direcção de produção da Rocha e 1 delegado pela direcção de pessoal e departamento de relações públicas. Cfr. «Comunicado da assembleia geral dos gestores e especialistas», 5 de Junho de 1974.

A esta corrente, que poderíamos designar de «tecnicista»¹⁸¹, opor-se-á uma outra formada essencialmente por agentes técnicos de engenharia e por alguns gestores da subdirecção de pessoal.

Não reconhecendo aos quadros, enquanto grupo, qualquer especificidade, os agentes técnicos de engenharia vão definir-se como «fazendo parte da classe operária», em cujo movimento pretendem integrar-se. Há grupos profissionais e não gestores, pelo que a acção se deve orientar numa perspectiva reivindicativa, opondo-se expressamente a todo o tipo de intervenção com um carácter participativo ou cogestionário. Concretamente, os ATEs irão dar prioridade às reivindicações salariais (salário de função) e carreiras, contrapondo à «comissão de gestores» a estrutura sindical, que consideram a «única representativa dos trabalhadores». Tendo inicialmente participado nos trabalhos e reuniões de gestores, este grupo acabará por se afastar e recusar a sua presença na referida comissão¹⁸².

Os quadros vêem-se assim, desde o início, divididos entre dois projectos, não conseguindo que a sua unidade se produza e concretize. Tal como se verifica em Maio de 1968 em França, o dilema que se coloca à acção dos quadros vai ser o de «adoptar o princípio de oposição dos trabalhadores e, nessa altura, não possuir uma identidade original para a categoria» e o de «recusar todo e qualquer princípio de oposição conduzindo uma acção sem ter adversário»¹⁸³. Dilema que, em certo sentido, revela a própria fragilidade destes grupos.

Se, no caso concreto da Lisnave, a primeira corrente se aproxima da que R. Dulong define como de «ideologia tecnicista», definindo-se ambas em termos de «autonomia» e «exterioridade em relação aos operários e mesmo ao conflito», ou ainda como «um grupo intermédio de homens competentes que se propõem, através desta competência, ajudar a solucionar a crise»¹⁸⁴, a mesma proximidade já não se verifica em relação à tendência que procura «ratificar a dependência do movimento operário». Nesta altura, e no caso da Lisnave, nada aproxima os ATEs do grupo dos «jovens engenheiros» franceses para quem a «competência dos quadros devia ser o novo contributo que daria à classe operária a possibilidade de tomar o poder»¹⁸⁵. Se alguns sectores de

¹⁸¹ Expressão utilizada por René Dulong, no seu estudo sobre os quadros em Maio de 1968, em França, para definir a ideologia da tendência que se funda no argumento da competência e procura manter uma relação de exterioridade perante os operários e o conflito: cfr. R. Dulong, «Les cadres et le mouvement ouvrier», obra colectiva *Grèves revendicatives ou grèves politiques*, cit., p. 186.

¹⁸² Esta corrente é liderada pelos delegados sindicais dos ATEs. O seu afastamento da comissão de gestores verificar-se-á após terem feito um referendo sobre as «relações deste grupo profissional com a entidade patronal», em que os resultados são favoráveis à perspectiva sindical e reivindicativa: cfr. «Dossier' gestores: agentes técnicos de engenharia rejeitam comissão de gestores intermédios», in revista *Lisnave*, n.º 102, Agosto de 1974, p. 9.

¹⁸³ Cfr. R. Dulong, *op. cit.*, p. 168.

¹⁸⁴ Id., *ibid.*, mesma página.

¹⁸⁵ Id. *ibid.*, p. 186.

ATEs, durante a greve, foram sensíveis à necessidade de preservar os operários de acções paralelas por parte dos gestores, e inclusive tentaram dirigir os quadros no sentido de uma aliança com a classe operária, vão agora centrar-se em aspectos reivindicativos e categoriais, afastando-se de uma formulação de aliança em termos de «poder operário», que, como vimos, o próprio grupo operário na Lisnave só colocava ainda em termos primários.

Serão os quadros de ideologia tecnicista que, ao quererem reorganizar a empresa sob o seu controlo e na base de uma competência técnica, isto é, na base de uma autoridade menos discutível que a do poder financeiro, vão tentar apresentar-se ao mesmo tempo como terceiro termo da alternativa «poder patronal/poder operário».