CDU 338.011(469)
Produtividade
Portugal

DEPOIMENTOS

Para a história da produtividade em Portugal

JOAQUIM SALGADO
Engenheiro Mecânico (I.S.T.)

Depois do meu regresso de Moçambique, onde durante alguns anos, poucos infelizmente, exerci a minha actividade profissional, tive a oportunidade de voltar a conviver aqui com amigos e colegas colocados em situações de destaque na vida económica do nosso País, tendo-lhes mesmo dado alguma colaboração.

Entre os vários pelouros da vida pública que então frequentei com bastante assiduidade, posso citar como do maior interesse para mim, pela bagagem de conhecimentos que adquiri, o Gabinete do Subsecretário de Estado do Comércio e Indústria, posto então ocupado pelo Engenheiro António de Magalhães Ramalho.

Assim, foi-me possível acompanhar a sua vida pública até à criação do Instituto Nacional de Investigação Industrial, de que foi inspirador e primeiro director, realizando o seu sonho de muitos anos, de dar ao País uma escola de formação de homens e de estudo e investigação dos problemas de mais instante importância para a aceleração do progresso sócio-económico nacional. Prestei-lhe o melhor da minha colaboração, na orientação gráfica de muitas das publicações do INII, e tive ocasião de seguir de muito perto a evolução de tão importante organismo, criado com a preocupação expressa de promover a «unidade e harmonia de esforços e iniciativas, na polivalência de temas e de acções, interessando ao desenvolvimento do País, em geral, e ao da sua indústria, em particular.

Porque me chegou às mãos, oportunamente, o programa das Jornadas de Produtividade — 1972, realizadas com grande nível, no auditório da FIL, de 17 a 22 do passado mês de Janeiro, sob a égide das Secretarias de Estado do Comércio, da Indústria e do Trabalho e Previdência, não me foi possível resistir à tentação, embora já um pouco tardiamente, de recordar factos passados dando assim, uma achega, embora modesta, para a história da Produtividade e do INII em Portugal.

■

As primeiras tentativas para o lançamento das técnicas produtivistas e da criação de um Centro de Produtividade entre nós foram feitas pela representação do Plano Marshall em Portugal, por volta dos começos da década de 50. Não foram, porém, bem sucedidos os respectivos esforços, porque as ideias sobre produtividade — conhecidas então apenas de uma meia dúzia de eleitos — não encontraram ainda nessa altura um clima favorável entre nós.

O Engenheiro Magalhães Ramalho, Subsecretário de Estado do Comércio e Indústria nesse momento, com a persistência que sempre o caracterizou, não deixou, porém, que tal aspiração se perdesse. Convencido, efectivamente, de que o problema do desenvolvimento sócio-económico português não poderia vir a ter uma solução capaz sem um vasto esforço de preparação humana, permanente, intensiva e a todos os níveis, ao elaborar, em 1955, a proposta de lei que levou à criação do INII, estruturou-o logo também como um verdadeiro «Centro Nacional de Produtividade» — no mais amplo sentido que em tal ideia se podia conter —. Para tal dotou-o de um serviço de «Produtividade, Organização Científica da Produção e do Trabalho Industrial», e promoveu o início da especialização dos primeiros engenheiros portugueses, nas respectivas técnicas, no estrangeiro.

Instalado provisòriamente o INII, em 1959, logo por aquela foram igualmente postas em marcha várias iniciativas, dentre as quais destacarei três do maior alcance para os fins em vista.

A primeira foi a realização nas escolas superiores de engenharia e de economia, e nas associações industriais de Lisboa-Porto, do «Primeiro Ciclo de Conferências sobre Produtividade» proferidas pelos mais categorizados técnicos franceses e belgas e que tendo-se realizado de Janeiro a Março de 1960, contaram com uma assistência total de uns poucos de milhares de pessoas!

A segunda foi a de que, a partir de Outubro de 1960, se desencadeasse uma vasta campanha de formação permanente e em massa — por meio de cursos, colóquios e conferências feitas por grandes especialistas estrangeiros — que permitisse alertar o país, e difundir o mais ràpidamente possível, entre dirigentes e quadros das empresas e serviços, as técnicas mais modernas de gestão e de organização, que estão na base do «management» actual.

Esses cursos, colóquios e conferências foram sempre organizados com a maior abertura, não só no aspecto dos temas e técnicas tratadas, como no dos sectores a que se destinaram: empresas industriais, comerciais e agrícolas; empresas eléc-

tricas, caminhos de ferro, correios e telegrafos, actividades bancárias, hospitais e serviços públicos, etc., etc.

O número de dirigentes e quadros que têm frequentado estes cursos, atinge já perto de duas dezenas de milhar e o êxito alcançado com eles foi tal que não tardará que, após porfiados esforços do INII em tal sentido, ao longo de vários anos, o País venha a dispor, finalmente das suas primeiras Escolas Superiores de Management, anunciadas já, respectivamente na Lei de Meios para 1972 com o nome de «Centro de Gestão Empresarial», e com o de «Escola de Ciências Empresariais» na recente inauguração em Lisboa das instalações da Universidade Católica Portuguesa.

Efectivamente e, não obstante a criação de cadeiras de organização e gestão nas escolas superiores de engenharia e economia do País — que o INII sempre estimulou e apoiou com o maior entusiasmo — a fundação de escolas superiores e médias de «management» é providência de que certamente virão a resultar os mais importantes benefícios para o desenvolvimento nacional, por razões que fàcilmente se compreendem.

Finalmente, a terceira iniciativa de grande alcance que foi tomada também logo no período de arranque do INII foi a de que se promovesse a realização urgente de um primeiro inquérito às necessidades nacionais de formação em massa, a longo prazo e a todos os níveis

Em consequência da forma vigorosa como tal ideia foi defendida pelo INII e de este ter suportado a quase totalidade das despesas que deveriam caber a Portugal pela realização desse inquérito — bastante mais de um milhar de contos, segundo creio — foi possível que, de colaboração com a OCDE, o Ministério da Educação Nacional levasse a cabo esse trabalho, em que também estava empenhado, e que ficou conhecido internacionalmente pelo nome de «Programa Regional do Mediterrâneo».

Como se sabe, esse oportuno inquérito veio pôr a claro, pela primeira vez em Portugal, a gravíssima situação para que os problemas do nosso ensino se encaminhavam, a curto prazo, problemas esses que o próprio director do INII teve ocasião de focar, numa conferência que, naquela altura, teve grande repercussão, e que foi proferida no salão nobre do I.S.T., no âmbito das comunicações apresentadas ao II Colóquio Nacional do Trabalho (Outubro de 1962).

■

Paralelamente a estas iniciativas, o INII promoveu também, desde logo, a reorganização total da Fábrica-Escola Irmãos Stephens ([1]), da Marinha Grande; a preparação sistemática dos seus técnicos em algumas das melhores escolas estrangeiras da especialidade; mandou publicar e distribuir a todas as entidades interessadas, milhares de exemplares de publicações sobre produtividade e organização e administração de empresas, preparadas por aqueles técnicos, e que não poucas vezes chegaram a ser utilizadas como textos de ensino em escolas superiores; incentivou e apoiou a criação de centros e grupos de trabalho sobre produtividade, da feição mais variada, em diversas instituições privadas e serviços oficiais (Associação Industrial Portuguesa, Corporação da Indústria, Ministérios das Obras Públicas e da Economia, etc.). Todo esse esforço de sensibilização se estendeu também ao Ultramar. Logo que possível, o Director e dois altos funcionários do INII deslocaram-se expressamente para o efeito a Lourenço Marques, em 1966, para aí dar início, a pedido da respectiva Associação Industrial, aos primeiros cursos de organização e administração, que no ano seguinte se inauguravam igualmente em Angola.

Porque se tinha a impressão de que um movimento produtivista em Portugal não poderia ter êxito, como é natural, enquanto os próprios dirigentes e quadros da Administração Pública, não estivessem também imbuídos da mesma preocupação, promoveram-se do mesmo modo, cursos com essa finalidade, e até dois Colóquios para Directores-Gerais, que tiveram a subida honra de ser orientados superiormente pelo Professor Doutor Marcello Caetano, actual Presidente do Conselho.

Essas iniciativas tiveram o grande mérito de chamar as atenções gerais para as candentes questões ligadas a uma Reforma Administrativa, problema que ocupa hoje uma das primeiras linhas das preocupações governamentais.

■

Como resultado de todas essas acções, promovidas pelo INII nos seus primeiros dez anos de atribulado arranque, poderia talvez apresentar muitos números sugestivos, mas não quero entrar em profundos pormenores e por isso limitar-me-ei a dizer que, por exemplo, foi de mais de seiscentos o número de cursos, seminários e conferências realizadas na Metrópole e no Ultramar, com perto de vinte milhares de assistentes e participantes tendo-se publicado cerca de igual número de exemplares de publicações diversas sobre técnicas modernas de produtividade e de organização e de administração de empresas e serviços que foram largamente distribuidas por todas as entidades mais directamente interessadas nos respectivos assuntos.

Como índice muito expressivo do que representou a actividade do INII na primeira fase da sua vida, pode dizer-se que só para desempenhar funções de equivalência mínima a director-geral, em organismos oficiais e empresas particulares importantes foram chamados, nos últimos três anos, sete dos seus antigos funcionários, sem contar com outros que estão trabalhando como professores, especialistas, consultores técnicos, etc. em escolas superiores e nas mais variadas actividades oficiais e privadas.

■

Partidos pràticamente do zero em 1960 — era então quase uma heresia falar-se em Produtividade

([1]) Para que pudesse vir a funcionar como fábrica administrativa e tècnicamente modelar e uma verdadeira escola das artes e técnicas de vidro.

entre nós! — hoje pode dizer-se afoitamente que está criado um estado de consciência e uma massa crítica, de empresários, dirigentes e quadros dos mais variados sectores, capazes já de auto-sustentarem um movimento acelerado das preocupações que inicialmente estiveram na base daquele movimento e que, como consequência da evolução profunda que o mesmo sofreu nos últimos anos, se reflectem hoje nos mais variados domínios, desde a formação, inovação científica e tecnológica, informática, gestão e selectividade dos investimentos até ao «management» pròpriamente dito. Porque todas elas acabaram, em última análise, por assentar na qualidade e quantidade do factor humano, não podemos resistir a reproduzir aqui as palavras quase proféticas, de apresentação em 1960, pelo director do INII, do livro «Primeiro Ciclo de Conferências sobre Produtividade»:

«...a formação dos homens é acto vital de todo o organismo decidido a viver e por consequência também grave responsabilidade de todo o indivíduo, de toda a empresa, de toda a Nação.

... ...

«Por nossa parte, sempre assim também o pensámos e por isso insistentemente advogámos a causa dos *investimentos intelectuais* cada vez mais intensos e a da prioridade da valorização dos homens — e portanto das Universidades e escolas, como seu notável alfobre — como a primeira das grandes e verdadeiras «indústrias-bases» duma Nação.»

Hoje, como ontem, é nesse factor que efectivamente continua a residir o segredo do progresso económico-social, e da produtividade em Portugal, e que em boa hora as Jornadas de 1972 tão brilhante e oportunamente vieram relembrar ■