

PRODUTIVIDADE

«A evolução económica do mundo contemporâneo e designadamente da estrutura e ordenação dos mercados europeus veio determinar novas e cruciais perspectivas à nossa indústria. A necessidade de defrontar em futuro próximo, sem o apoio tradicional de medidas proteccionistas, a concorrência estrangeira fortemente organizada põe em causa as próprias condições de sobrevivência de muitos sectores da nossa actividade industrial. Com modestos níveis de rendimento, preços de custo elevados, estruturas deficientes, mão-de-obra pouco preparada, serviços técnico-administrativos antiquados, grande parte da população fabril portuguesa dificilmente poderia suportar o embate competitivo de empresas de grande capacidade que trabalham em moderníssimas e amplas condições de rendimento produtor. O problema está posto com precisão concludente e não têm faltado as advertências mais autorizadas sobre a sua significação fundamental». Com estas palavras abre a notícia «A Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa vai iniciar as suas actividades», publicada na *Indústria Portuguesa* de Agosto deste ano.

INII—INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO INDUSTRIAL

Tendo reconhecido, logo desde o início da sua criação, que a adequada preparação das diversas infra-estruturas humanas (serviços, dirigentes e quadros superiores de empresas e quadros médios e operários) constituía o ponto nevrálgico de reconversão da mentalidade portuguesa, e aceleração do respectivo desenvolvimento em moldes modernos, o INII vem realizando desde 1960 uma intensiva campanha de formação em técnicas modernas de organização e administração de empresas

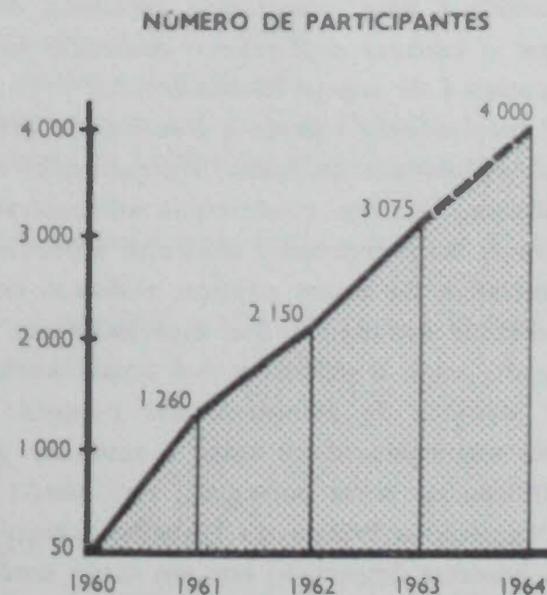
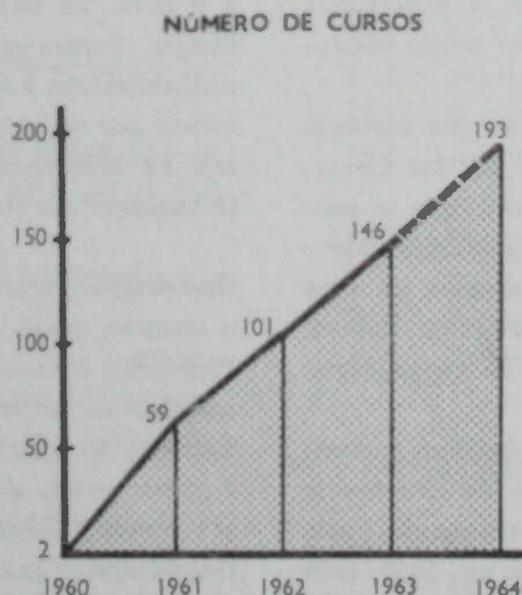
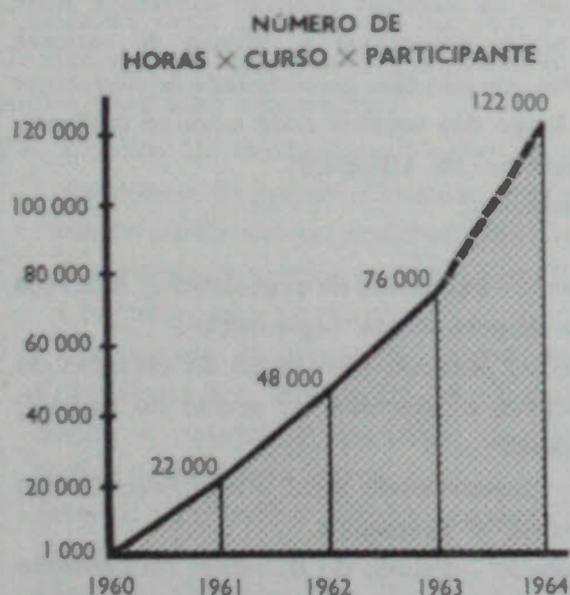
cujos resultados estão bem patentes nos gráficos que apresentamos. Sempre coerente com essa política o INII tomou a iniciativa de promover no passado mês de Julho uma série de reuniões, visando a coordenação racional dos programas das principais entidades que em Portugal se vêm dedicando à formação e aperfeiçoamento de quadros e dirigentes de empresas.

Em resultado desta programação conjunta, e dentro de um mesmo espírito de sã colaboração, tanto o INII, como a COPRAI e a CEGOC, realizam este ano cursos de formação em produtividade, intencionalmente *complementares*, pelo que a consulta dos respectivos programas em conjunto permitirá uma criteriosa escolha dos cursos a frequentar.

Além de cursos de formação pós-universitárias, de monitores, de contra-mestres e por correspondência, a série de cerca de 40 cursos, previstos pelo INII para o ano lectivo de 1963/64, abrangerá os seguintes temas:

Direcção

- .D1 — Direcção de empresas — 3 a 7/2/64
- .D2 — Políticas e programas de investigação — 4 a 8/5/64
- .D3 — Acordos e fusões de empresas — 2 a 4/3/64
- .D4 — Estruturas de empresas — 13 a 15/1/64
- .D5 — Indicadores de decisão (tableau de bord) — 31/3 a 2/4/64
- .D6 — Condução de reuniões — 2 a 6/12/63



Problemas humanos e gestão do pessoal

- .H1 — Problemas humanos na Empresa
- .H2 — Gestão, selecção e orientação do pessoal
- .H3 — Formação e aperfeiçoamento do pessoal
- .H4 — Qualificação de funções e remuneração
- .H5 — Condições de trabalho e prevenção de acidentes
- .H6 — Relações e comunicações na Empresa

Técnicas gerais da gestão

- .G1 — Gestão previsional e controlada de Empresas
- .G2 — Gestão financeira da Empresa
- .G3 — Introdução da gestão orçamental na Empresa
- .G4 — Elementos de estatística na Empresa
- .G5 — Pesquisa operacional aplicada à Empresa
- .G6 — Contabilidade industrial

Organização e gestão da produção

- .P1 — Organização geral da produção
- .P2 — Métodos e medida do trabalho
- .P3 — Planeamento e controle da produção
- .P4 — Aprovisionamento e gestão de stocks
- .P5 — Aplicação da estatística à produção
- .P6 — Organização de um serviço de conservação
- .P7 — Técnicas de movimentação e implantação

Organização e gestão comercial

- .C1 — Organização e gestão comercial
- .C2 — Estudo do mercado
- .C3 — Elaboração da política comercial
- .C4 — Selecção, formação e aperfeiçoamento de vendedores
- .C5 — Promoção de vendas e organização de um serviço comercial
- .C6 — Aplicação dos métodos comerciais à exportação

NOVAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO

Formação por actividades sectoriais

É unânime a opinião de constituírem as formalidades administrativas, em toda a parte, um «mal» que urge eliminar, reduzir, simplificar. No caso dos serviços públicos o problema tem, na verdade, um âmbito e uma importância *nacionais*, demonstrando a experiência que o carácter depreciativo conferido usualmente ao termo «burocracia» é de sobejo fundamentado.

É precisamente visando a constituição em Portugal de uma entidade exclusivamente destinada à organização e simplificação das formalidades, circuitos e estruturas administrativas públicas, que o programa deste ano inclui um curso específico sobre organização administrativa do sector público, realizado com a colaboração de uma entidade estrangeira que especificamente tem desenvolvido notável acção sobre o problema — o SCOM, Serviço Central de Organização e Métodos do Ministério das Finanças Francês.

No seguimento deste curso e ainda no sentido de facilitar a constituição do SCOM português, será criado um Grupo de Estudos de Organização Prática do Trabalho Administrativo, satisfazendo assim o interesse despertado por um curso similar realizado em 1962, bem como os incentivos, sugestões e manifestação de apoio já recebidos de numerosos serviços públicos importantes.

A fim de ir ao encontro de solicitações acerca da necessidade de ministrar cursos de gestão e organização dedicados às empresas de construção civil, apresenta-se este ano um curso em que serão especialmente focados os aspectos administrativos e funcionais em trabalhos específicos deste sector.

Abordam-se igualmente, este ano, os problemas de organização interna dos serviços bancários, com um programa estudado de acordo com diversas sugestões apresentadas por entidades responsáveis nesta actividade, de modo a focar os pontos julgados de maior interesse actual.

- .S1 — Organização do trabalho administrativo no sector público
- .S2 — Produtividade na construção civil e obras públicas
- .S3 — Organização interna dos serviços bancários

Acção regional

As acções de formação em Produtividade têm tido grande aceitação no meio comercial e industrial, como bem o demonstra o valor de 76 000 horas-participantes (duração média dos cursos \times número de participantes) atingido através da actividade até agora realizada. Esta participação, no entanto, verificou-se quase exclusivamente por parte das empresas localizadas em Lisboa ou Porto (85% do total) reflectindo, talvez, dificuldade na deslocação e no afastamento dos quadros da empresa, embora por períodos curtos.

Perante a necessidade de divulgar nas restantes zonas industriais do país uma série de conhecimentos actualmente indispensáveis, promove-se este ano uma série de cursos de base, organizados em moldes especiais e estudados de forma a possibilitar a sua frequência, *fácilmente*, a qualquer empresa industrial portuguesa, em todo e qualquer local onde se verifique número suficiente de inscritos.

- .R1 — Organização e gestão da produção
- .R2 — Organização e gestão comercial
- .R3 — Organização geral e gestão do pessoal na Empresa
- .R4 — Controle de gestão

Curso elementar por correspondência

Integrado no programa de formação do INII, de 1963/64, pensa-se também realizar, já em 1964, um curso por correspondência, sobre técnicas de «Direcção, Gestão e Organização de Empresas», de «nível elementar». Pretende-se com ele, fundamentalmente, tornar acessível a todos os interessados, qualquer que seja o local da sua residência e o nível da sua preparação, as diversas técnicas existentes neste campo. Espera-se, assim, poder generalizar a difusão de valiosos conhecimentos a todos aqueles que não têm possibilidade de frequentar cursos por se encontrarem longe dos centros onde estes se realizam, seja na Metrópole, nas Ilhas ou no Ultramar.

O esquema do curso é o seguinte:

Organização geral de empresas — Princípios de organização; Métodos e técnicas gerais; Meios à disposição da organização.

Problemas humanos e gestão do pessoal — Evolução do conceito do trabalho na empresa; Objectivos e princípios da gestão do pessoal; Técnicas da gestão do pessoal.

Técnicas gerais de gestão — Contabilidade geral e analítica; Gestão previsional; Gestão económica e financeira.

Organização e gestão da produção — Estudo do trabalho; Implantação e movimentação; Gestão de stocks; Planeamento e controle da produção.

Organização e gestão comercial — O serviço comercial na empresa moderna; Os mercados e a acção comercial; Controle da eficácia comercial.

Curso pós-universitário

O tipo tradicional de formação dos quadros e dirigentes industriais encontra-se hoje em dia completamente ultrapassado.

A nova «dimensão» do dirigente industrial fundamenta-se, com efeito, num conhecimento global dos problemas, numa elasticidade de adaptação, numa facilidade de trabalho em grupo, numa largueza de pontos de vista, incompatíveis com a formação técnica clássica.

É a própria essência actual da função directiva — ponderação harmónica dos factores económicos, técnicos, materiais e humanos dos problemas empresariais — que impôs uma política permanente de preparação de quadros e actualização de conhecimentos.

De acordo com uma estatística de 1958, já nessa altura existiam na Europa *cento e cinquenta e sete* cursos de longa duração sobre técnicas de Direcção, Gestão e Organização; o número de cursos por milhão de população activa industrial atingia 4 na Jugoslávia e Inglaterra, 6 na Bélgica e 7,4 em França!

O INII iniciará este ano o primeiro curso de longa duração em Direcção, Gestão e Organização de Empresas, destinado especialmente a recém-formados universitários.

PROGRAMA

Este curso, que se realizará em Lisboa, Porto e Coimbra, tem início em 23 de Janeiro de 1964, será inteiramente dirigido por monitores nacionais com actividades ligadas à Indústria e à Universidade e por técnicos do Serviço de Produtividade do INII, e terá uma duração de cerca de 300 horas, distribuídas por vinte meses, com a seguinte composição:

Organização geral e direcção de empresas	15 %
Problemas e gestão de pessoal	17,5%
Técnicas gerais de gestão (contabilidade geral e analítica, gestão orçamental, gestão financeira, estatística e pesquisa operacional, organização administrativa)	32,5%
Organização e gestão da produção	22,5%
Organização e gestão comercial	12,5%

Formação de monitores para contra-mestres

Em colaboração com o «Bureau International du Travail» prossegue a organização duma série de cursos para a formação de monitores para contra-mestres, a realizar, sucessivamente, em diversas cidades do Continente, onde o número de inscritos o justifique.

Os cursos, com início previsto em Novembro, em Lisboa, têm o seguinte programa esquemático:

- 1 — Técnicas de formação — Noções de psicologia; Condução de reuniões e de grupos; Controle de eficácia; Os suportes da formação audio-visuais; material didáctico.
- 2 — Generalidades sobre a empresa — As funções e a sua articulação; Comunicações; Orçamento.
- 3 — Organização da produção — Papel do contra-mestre; A oficina e a fabricação; Preparação do trabalho — Regulação, programação e despacho; Execução; Implantação e movimentação, stocks; Qualidade e custos.
Pessoal: Comando e relações humanas; Formação; Higiene e segurança.
Material: Conhecimento técnico; Conhecimento dos métodos de utilização; Conservação.

4 — Papel administrativo do contra-mestre — A documentação; Noções de gestão

Limitado a um máximo de 15 participantes cada um, os referidos cursos destinam-se a preparar engenheiros, agentes técnicos e outras pessoas com conhecimentos e experiência industrial suficientes, nas citadas técnicas aplicadas ao aperfeiçoamento e formação de contra-mestres.

Para informações pormenorizadas dirigir-se ao Serviço de Produtividade do INII — Sector de Formação: Rua São Domingos à Lapa, 117-3.º, Lisboa.

COPRAI — COMISSÃO DE PRODUTIVIDADE DA ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA

A Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa (COPRAI) foi expressamente constituída com o objectivo de contribuir para o desenvolvimento da Produtividade nas actividades produtoras nacionais. A acção que se propõe realizar, pelos diversos meios ao seu alcance, abrangerá o aperfeiçoamento, expansão e aplicação generalizada dos métodos científicos de direcção, gestão e organização de empresas, que têm sido fundamento primacial dos progressos económicos e sociais contemporâneos.

Além do apoio básico da Associação Industrial Portuguesa, a COPRAI propõe-se colaborar com todos os organismos privados ou públicos e entidades ou indivíduos interessados nos mesmos fins. O seu âmbito de actividades vai desenvolver-se, conseqüentemente, junto dos industriais agremiados na A. I. P., dos restantes industriais portugueses conscientes das suas responsabilidades nesta fase decisiva da evolução económica do País, de instituições e serviços nacionais ou estrangeiros e de profissionais cuja experiência e funções se integrem nas directrizes da Produtividade. No cumprimento dos seus objectivos a COPRAI dedicar-se-á, nomeadamente:

- à promoção e organização de conferências, seminários, cursos e outras realizações tendentes à formação e aperfeiçoamento nas modernas técnicas de Produtividade, dos responsáveis empresariais em todos os graus da hierarquia do trabalho;
- à constituição de grupos de trabalho em matérias de melhoria da gestão e organização de empresas, associando para esse efeito organizações e indivíduos que se dediquem a tais assuntos ou se encontrem em face de problemas semelhantes;
- à divulgação de meios instrutivos e informativos sobre as matérias da especialidade.

PROGRAMA GERAL

IS — Inter-sectores

- IS.1 — Estratégia de direcção — 11 a 15/5/64
- IS.2 — Experiências de gestão — 9 e 10/4/64
- IS.3 — Redução dos custos industriais — 27 a 29/11/63
- IS.4 — A venda e as técnicas de vendas de produtos industriais — 31/3 a 2/4/64
- IS.5 — Formação de preparadores e agentes de métodos — 27/4 a 1/5/64
- IS.6 — Formação de cronometristas — 27 a 31/1 e 9 a 13/3/64
- IS.7 — Secretariado de direcção — 9 a 13/12/63

S1 — Por sectores industriais

- S1.1 — Controle estatístico da qualidade na indústria têxtil — 31/3 a 4/4/64

(Conclui na página 396)