A indústria da energia eléctrica em Portugal

PAULO DE BARROS

Engenheiro Electrotécnico (I. S. T.)

O nome do seu autor, e o valor e oportunidade do trabalho apresentado, levaram-nos a transcrever na íntegra o depoimento do Engenheiro Paulo de Barros feito para o inquérito do *Jornal do Comércio*: «Situação e problemas das actividades económicas nacionais», sobre a indústria da energia eléctrica. Para o nosso amigo Paulo de Barros os nossos agradecimentos pelo trabalho que teve na revisão e adaptação do seu depoimento. Para o *Jornal do Comércio* o nosso mais sincero reconhecimento pelas inúmeras provas de interesse e de carinho que sempre nos tem dispensado, nas frequentes citações da nossa Revista publicadas em lugar de destaque.

1 — A obra realizada

1 — Até que ponto tem a indústria sido capaz de resolver os problemas postos? Justifica-se maior intervenção do Estado? Será a estrutura actual a melhor? Interrogações a que vamos procurar responder objectivamente. Para isso, convém fazer um exame retrospectivo da obra realizada, apontar as vantagens das soluções adoptadas, anotar os defeitos actualmente existentes e indicar as soluções que pareçam mais convenientes. Trata-se, por assim dizer, de um exame de consciência, que permita definir linhas de actuação, procurando na experiência do passado as soluções para o futuro. Deverá examinar-se com imparcialidade se a indústria cumpriu ou não o seu dever e se foi capaz de resolver os problemas que lhe foram postos e satisfazer as necessidades de energia eléctrica. Não se pode, nesta perspectiva, olvidar o aspecto da rendabilidade, dado que, embora se trate de serviço de interesse público, a organização do sector tem de obedecer aos

princípios ortodoxos da remuneração do capital investido, pois de outra forma não seria possível assegurar a expansão das instalações; aliás, é hoje bem sabido que, mesmo nos países de economia socialista, intervem sempre a taxa de juro para cálculo dos custos de produção ou de distribuição. O problema de fundo consiste em saber, como acima dissemos, se a indústria, tal como existe, pode ou não assegurar o eficiente funcionamento da produção, do transporte e da distribuição de energia eléctrica.

2 — O consumo da energia eléctrica em Portugal tem sofrido uma evolução caracterizada pelas seguintes taxas médias:

1927-1936	7,9%
1936-1946	5,6%
1946-1956	13,1%
1956-1966	9,8%

Para assegurar a cobertura do consumo as instalações evoluíram sensivelmente segundo a mesma lei, isto é, foi necessário realizar investimentos crescentes segundo taxas análogas. A expansão que estes índices traduzem significa que a indústria soube cumprir o seu dever, pois satisfaz sempre o consumo (para além das restrições limitadas e ocasionais num biénio hidrológicamente crítico dos anos 40). É importante também assinalar que o aumento da taxa de crescimento a partir de 1946 não deve ser atribuído a acções supletivas daquelas que deviam competir à indústria. Não pode confundir-se a causa com o efeito; na verdade, o consumo de energia eléctrica depende do desenvolvimento económico do país, do seu crescimento industrial, de factores estranhos

à indústria eléctrica, que pouco pode fazer para promover o consumo, pois, mesmo na questão de tarifas, está hoje provado que a elasticidade do consumo em relação ao preço é muito diminuta. O que é preciso é que a indústria da energia eléctrica, sendo uma infra-estrutura, esteja preparada para assegurar a cobertura dos consumos provocados pelas actividades industriais e pelas necessidades domésticas da população.

Não queremos, de forma alguma, negar o valor dos diplomas promulgados, e em especial da Lei n.º 2002 sobre a electrificação do País; foi um diploma básico que permitiu resolver muitos problemas postos pelo crescimento da indústria mas não foi propriamente um instrumento que só por si provocasse o crescimento do consumo e o correlativo desenvolvimento da indústria.

Para poder corroborar melhor este nosso raciocínio apresentamos as taxas de crescimento nos mesmos períodos para a França e para a Bélgica.

	1927/36	1936/40	1946/56	1956/66
França	4,4%	1,9%	9,4%	7,3%
Bélgica	3,9%	2,5%	6,9%	6,1%
Portugal.....	7,9%	5,6%	13,1%	9,8%

Nota-se que, tanto em França como na Bélgica, se verificou uma lei análoga nas taxas de crescimento, que tiveram o seu máximo no período 1946-56 e com valores na década 1956-66 superiores às décadas anteriores de 1927-36, 1936-46. Quer dizer, a variação do consumo de energia eléctrica foi a consequência de uma conjuntura económica de carácter geral; o fenómeno não foi local mas sim alargado a outros países da Europa. Assim, o panorama português tem de se enquadrar no panorama europeu e concluir-se que seguimos lei idêntica, com taxas de crescimento mais altas, consequência do atraso existente e de um processo de industrialização acelerada, para procurar a necessária recuperação.

A conclusão a tirar é que a indústria de energia eléctrica, desde a sua origem, soube cumprir o seu dever, realizando os investimentos necessários para satisfazer os consumos, adaptando-se às circunstâncias e criando, a seu tempo, as estruturas, as instituições e as instalações exigidas pelo incremento do consumo.

3 — Em todo o Mundo, e Portugal não fugiu à regra, a electrificação processa-se sempre da mesma forma. Começa-se por centrais fornecendo energia a determinadas zonas onde o consumo é mais denso e redes abastecidas a partir dessas centrais; seguidamente, estabelecem-se as primeiras interligações dessas redes, para apoio entre si, com potência reduzida, criando-se desta forma o esboço de uma rede geral; finalmente, já em estado mais avançado, instalam-se as centrais que não debitam para zonas determinadas mas para uma rede abrangendo todo o País, com tensões sucessivamente crescentes para atender ao incremento das potências transportadas; o desenvolvimento da rede de transporte é acompanhado pelo correlativo desenvolvimento da rede de distribuição, que se vai estendendo e abrangendo zonas cada vez maiores, assegurando a cobertura de todo o País.

Parte-se assim do simples para o complexo, segundo uma lei universal, estabelecendo-se uma proporção justa e harmoniosa entre as diversas partes de um todo. Não interessa dar particular relevo a um dos sectores,

se os outros não o acompanharem. De nada serve, por exemplo, um poderoso conjunto de centrais, se a rede de transporte não permitir o escoamento da energia produzida ou se a rede de distribuição não assegurar a devida colocação. A produção, no caso da indústria eléctrica, é uma consequência directa do consumo, visto não haver hipótese de armazenamento, e, por isso, a todo o momento, tem de haver o perfeito equilíbrio entre a produção, o transporte e a distribuição. O processo de electrificação na sua primeira fase encontra-se hoje em África, onde existem centrais, mesmo de dimensão grande, para abastecimento de determinadas zonas, com redes locais, por assim dizer (à escala africana). De antemão se sabe que, mais tarde, quando o desenvolvimento do consumo o justificar, se criará uma rede de transporte geral: fazê-la desde já seria, certamente, um erro económico imperdoável.

As instalações devem desenvolver-se, no espaço e no tempo, segundo uma determinada lei; não a respeitar, equivale a criar antecipações inúteis e encargos escusados. Instalar uma central quando não há consumo, montar uma rede de transporte quando não existem movimentos de energia, criar uma rede de distribuição sem produção, são soluções erradas e inconvenientes.

A electrificação em Portugal realizou-se com atraso em relação à Europa industrial, é um facto; mas um facto é também estarmos atrasados noutros sectores.

4 — Ao mesmo tempo que as instalações se desenvolviam para satisfazer os consumos, iam-se criando as instituições necessárias para melhorar a utilização das centrais e regular as relações inter-empresariais. E assim em 1951, surgiu o Repartidor Nacional de Cargas, previsto na Lei n.º 2002 mas constituído na oportunidade e segundo uma fórmula proposta pelas Empresas, de colaboração com o Estado, cujos representantes presidem ao Conselho Geral e à Comissão Directiva. Ao Repartidor cometeu-se o encargo da coordenação das centrais, de forma a realizar o melhor aproveitamento das disponibilidades energéticas. Este organismo, com plena colaboração do Estado e das empresas, teve resultados e actuação brilhantes e permitiu, sem qualquer dúvida, resolver correctamente os problemas emergentes da repartição das cargas entre as centrais, evitando situações difíceis em épocas de penúria, como no ano hidrológico 1964-65, sem que o consumo permanente fosse afectado e o público sentisse qualquer dificuldade.

Posteriormente, em 1960, constituiu-se, também por sugestão da indústria, o Grémio Nacional dos Industriais de Electricidade, que tem realizado, podemos dizê-lo, obra apreciável no plano da actividade geral, procurando estudar e resolver assuntos ao nível sectorial, tanto no plano administrativo como no plano técnico e económico. Preencheu-se assim uma lacuna existente, que estava paralisando certos esforços para resolver problemas de difícil solução ao nível empresarial.

5 — Pode a indústria estar satisfeita com a obra realizada, podendo afirmar-se que soube corresponder às suas responsabilidades. A indústria nunca faltou aos seus deveres de concessionária de serviço público, satisfazendo os consumos, realizando os investimentos necessários, coordenando as suas acções, por vezes com

pesados sacrifícios e com a incompreensão de muitas entidades.

Não quer isto significar que esteja tudo felto e que não haja defeitos a corrigir. A indústria, como organismo vivo que é, em contínuo crescimento, tem de se adaptar permanentemente às novas condições e, por consequência, tem sempre de se aperfeiçoar e tem sempre algo para corrigir. No sector da distribuição tomam particular relêvo as disparidades tarifárias, os problemas ligados às concessões e à dimensão do distribuidor, especialmente na pequena distribuição. Estes problemas estão a ser estudados pelo Grémio, conforme encargo cometido pela Secretaria de Estado da Indústria, num louvável desejo de colaboração com o sector privado. Mas, saber e afirmar que existem coisas que não estão bem não significa que as dificuldades existentes pudessem ter sido resolvidas há mais tempo: todos os problemas têm a sua hora para a solução.

II — A unificação das tarifas da energia eléctrica. Disparidades tarifárias

6 — Há algumas palavras às quais se atribuem, por natureza própria, méritos e poderes para a resolução de certos problemas, e que têm, por assim dizer, significado de mitos; são palavras-chave, palavras que, ao enunciarem-se, parecem conter dentro de si uma força especial, revestindo-se normalmente de um significado diferente daquele a que na realidade correspondem; este é o caso da expressão «unificação tarifária» muitas vezes confundida com «unificação de preços de energia eléctrica». E é comum ouvir dizer-se, que, em Portugal, os problemas da electricidade se encontram bem resolvidos ao nível da produção e mal resolvidos ao nível da distribuição, porque não existe uma unificação tarifária.

Parece assim útil e conveniente esclarecer este assunto e tentar tirar à palavra o seu significado mágico, inserindo-a no contexto exacto do seu valor próprio.

Por «unificação tarifária» deve entender-se a instituição de um sistema tarifário uniforme a todo o País. Um sistema tarifário uniforme significa um conjunto de tarifas de estrutura idêntica, mas necessariamente de parâmetros diferentes, na medida em que a tarifa deva reflectir o custo de distribuição. Com efeito, este custo não é constante no País: será mais reduzido nas áreas densamente povoadas, mais alto nas áreas de fraca densidade populacional, isto é, o custo de distribuição será menor na zona litoral do País, de Setúbal ao Porto e mais elevado nas restantes regiões, com diferenças aliás sensíveis entre o centro do País e o Alentejo ou Trás-os-Montes. Esta é uma verdade incontroversa, e se a tarifa quiser reflectir o custo da distribuição, sucede, para as mesmas condições de potência e de utilização, que o quilowatt-hora será mais caro numas regiões do que noutras.

Mercê, porém, da forma como se processou a electrificação em Portugal, análoga aliás à que se verificou — e verifica — em todo o mundo, por meio de concessões de grande distribuição outorgadas a empresas de condições de exploração diversas, sucede que se criaram tarifas variadas e por vezes distorsões tarifárias, encontrando-se assim certas anomalias, vendendo-se energia mais barata onde logicamente se deveria vender mais cara, ou o contrário. O estabelecimento da rede geral

de interligação, a expansão do consumo, a existência de fronteiras comuns, começaram a fazer ressaltar o problema das diversidades tarifárias e a necessidade de encontrar uma solução de uniformização. Aliás, mesmo em países de electricidade nacionalizada, como a Inglaterra, os diversos «area-boards» têm tarifas de estrutura diferente, conduzindo a preços diferentes; na França existem também tarifas diversas de região para região.

Impõe-se, sem dúvida, uma revisão do estado vigente, procurando-se estabelecer um sistema tarifário harmónico, que reflita as diferenças do custo de distribuição e que introduza determinadas regras de aplicação geral na estrutura e na definição da tarifa. Por consequência, ao falarmos em unificação tarifária não queremos significar uniformização de preço; pretendemos apenas dizer que se deverá instituir, no mais breve espaço de tempo possível, sistemas tarifários de estrutura idêntica para todo o País.

Poderá dizer-se que, desta forma, os preços do quilowatt-hora para as mesmas condições de potência e de utilização, serão diferentes de região para região; esta conclusão é exacta, mas não só no que se refere ao quilowatt-hora, mas também a outras facilidades de instalações da indústria, como por exemplo, transportes, abastecimentos de matérias-primas, mão-de-obra, etc., mas tal se deve a uma situação geográfica, independente da intervenção da indústria. Pode o Governo, num programa coordenado de desenvolvimento regional, pretender transferir certos encargos de uma região para outra, a fim de procurar a valorização da região mais pobre; mas isso é uma acção de conjunto inserida num estudo económico geral; o sector deve apenas indicar os seus custos reais e os seus preços de venda traduzindo esses custos.

Se o Governo entender que convem baixar o preço do quilowatt-hora numa região desfavorecida, em detrimento de uma região mais rica, poderá evidentemente fazê-lo, por meio de um sistema de compensações adequadas.

A disparidade tarifária existente não foi a causa de qualquer dificuldade no desenvolvimento económico do País; poderá ter sido, quando muito, uma causa de distorsão, de instalação de indústrias em determinadas regiões, mas mesmo isso é extremamente duvidoso dada a pequena incidência relativa do custo da energia eléctrica no custo do produto fabricado; salvo raras excepções, a localização de uma indústria não é em geral imposta pelo preço do quilowatt-hora mas sim por outros elementos produtivos de maior peso.

Para a indústria electroquímica e electrometalúrgica o problema é diferente, mas, para essas indústrias, estabeleceu o Governo preços especiais, abaixo do custo médio da distribuição, o que justificou a sua localização o mais próximo possível dos aproveitamentos hidroeléctricos.

III — As concessões

7 — Outro problema igualmente importante é o das concessões, no seu duplo aspecto de Cadernos de Encargos e de áreas.

As concessões de grande distribuição regem-se por Cadernos de Encargos de estrutura diferente, consoante

a época em que foram outorgadas; é através deles que se processam as relações entre o Estado e a Concessionária, pois constituem o repositório dos direitos e deveres de cada uma das partes.

Pretende o Estado, e com razão, unificar os Cadernos de Encargos, mas encontra-se perante uma séria dificuldade, pois as empresas não desejarão abrir mão, sem contrapartida, de certos direitos que lhes foram dados, que condicionam a economia da sua concessão e sobre os quais construíram as suas tarifas; contudo, devem encontrar-se abertas a todas as fórmulas de transigência e de negociação, para se conseguir um estatuto único para toda a indústria, em que sejam devidamente salvaguardados os seus direitos e definidas as suas obrigações.

Neste contexto insere-se o problema das áreas das concessões: existem regiões onde há redes de grande distribuição sem concessão, outras onde há concessões e redes sobrepostas. Nestas últimas as empresas, mediante acordos, têm evitado duplicação de investimentos, que resultariam sempre em perdas para a economia do país. Conviria no entanto, por acordo entre as empresas, resolver este problema, onde ele careça de o ser, a fim de se regularizarem situações que só podem oferecer inconvenientes.

O bom espírito inter-empresarial de cooperação, que tem existido, permitirá certamente encontrar solução para os problemas pendentes, convindo porém esclarecer que, da situação existente, não têm resultado quaisquer dificuldades para a electrificação das diversas regiões.

As concessões de pequena distribuição são outorgadas pelas Câmaras Municipais, segundo Cadernos de Encargos que têm evoluído com o tempo, e que têm sido actualizados à medida que caducam. Neste problema impõe-se uma colaboração íntima — que aliás tem existido — entre o Estado, as Câmaras Municipais e as empresas para se acertarem condições idênticas para todas as concessionárias.

IV — Concentração e coordenação

8 — A concentração empresarial, sob qualquer das suas formas possíveis, é um fenómeno do nosso tempo, de carácter universal, e uma vez atingida tem aspecto irreversível, pois nunca se regressa à situação anterior. Esta tendência é imposta pela necessidade de corresponder a novas circunstâncias e pela concorrência, que exige custos de produção cada vez mais baixos, e, portanto, maior produtividade o que, por sua vez, é função tanto da dimensão como da organização: a dimensão reduz a incidência dos encargos fixos no custo do produto fabricado ou do serviço prestado, e a organização aumenta o rendimento. É óbvio que a concentração tem os seus limites; com efeito, a partir de determinado nível, função do meio, da natureza da indústria e das condições geo-económicas do País, pode a dimensão grande ter efeito contraproducente no custo, se o organismo criado se tornar muito pesado na sua gestão. Aliás, a dimensão óptima, admitindo igualdade de todas as outras condições, varia de país para país, não se podendo pois definir a priori uma dimensão empresarial tipo.

Muitas confusões se têm feito à cerca do significado verdadeiro do termo «concentração» e há quem con-

sidere concentração empresarial igual a fusão empresarial.

Ora a realidade não é esta, pois a concentração obtem-se não só criando grandes empresas com comando único, proveniente da fusão, como associando as diversas empresas para uma coordenação e gestão comuns em determinados problemas. Se examinarmos o que se passa por esse mundo encontramos desde uma empresa de dimensão enorme como a General Motors, por exemplo, até um conjunto de empresas que, mantendo a sua estrutura e independência, põem em comum os seus esforços numa unidade de acção. Qualquer das fórmulas pode servir, e entre estes dois extremos situam-se muitas outras possibilidades, ocorrendo citar o caso de um grupo de companhias de seguros francesas que, mantendo a sua independência de empresa, criaram um órgão superior a todas elas, encarregado da gestão comum.

Por consequência, é preciso não dar às palavras significado diferente daquele que têm e não entrarmos em luta contra determinadas tendências, fatais da nossa época, por lhe atribuímos um sentido que não corresponde a uma realidade; quer dizer, não deve haver oposição ao fenómeno da concentração, que não é sinónimo nem de fusão de empresas nem de estatização.

Concentração empresarial significa basicamente «conjugação esforços para se atingirem objectivos comuns». Assim, cada caso tem a solução que depende do tipo de problema a resolver.

9 — A indústria da energia eléctrica não fugiu a este fenómeno e é assim que vemos, logo após a guerra, criarem-se em França e em Inglaterra grandes organismos estatais que concentraram o serviço da produção, transporte e distribuição da energia eléctrica, adoptando-se o que se chamou, aliás impròpriamente, a nacionalização da energia eléctrica. Esta nacionalização foi na altura imposta mais por razões políticas do que por razões económicas, mas a verdade é que tanto em Inglaterra como em França, uma vez instituído o organismo nacionalizado, nunca mais se pensou ou se admitiu a hipótese de regressar à solução anterior.

Deve dizer-se que, nestes países, os resultados obtidos sob o ponto de vista tecnológico foram, sem qualquer dúvida, brilhantes, e qualquer dos estabelecimentos foi forçado, com o andar dos tempos, a respeitar regras de gestão empresarial, com o recurso ao mercado de capitais e a tarifas que cubram os encargos, e a adoptar uma forte descentralização, criando uma série de departamentos que são, na verdade, praticamente autónomos (os «area-boards», na Inglaterra, e as «zonas de distribuição», em França funcionam como verdadeiras empresas separadas).

Aliás, em França, o problema das empresas nacionalizadas está agora em foco; para definir a actual situação basta referir as palavras do primeiro ministro francês, Couve de Murville num debate promovido pela revista «Entreprise»⁽¹⁾ no mês de Outubro de 1968 com centenas de chefes de empresas e de personalidades do mundo económico de Paris.

À seguinte questão levantada:

«Vous avez eu l'occasion un jour de noter, M. le Premier ministre, que la charge budgétaire des entreprises nationalisées était d'un ordre

(1) «Entreprise», n.º 688 - 16/11/68

de grandeur presque équivalent à celui du déficit budgétaire en 1969, c'est à dire environ 10 milliards de francs.

Pour les entreprises privées qui finalement en supportent pour une part les conséquences et auxquelles est demandé aujourd'hui un effort particulièrement important de compression des charges, cette situation a quelque chose de décourageant.

Quelles dispositions comptez-vous mettre en oeuvre pour porter remède à cette situation?»

O Primeiro Ministro respondeu:

«Il y a les entreprises nationalisées, sur lesquelles M. Ambroise Roux a attiré notre attention et qui, en effet, pèsent d'une façon excessive sur le budget de l'État. C'est bien entendu la conséquence de beaucoup de choses. D'abord du fait que l'État impose à ces entreprises des contraintes onéreuses pour des raisons sociales, pour des raisons de politique régionale et aussi pour des raisons plus larges; ensuite du fait que le régime des entreprises nationalisées ne rend pas celles-ci suffisamment responsables de leur gestion.

Voilà un immense problème, dont personne ne pense qu'il sera réglé rapidement, mais dont il faut s'occuper avec beaucoup de soin. C'est ce que nous commençons à faire, d'abord bien entendu par celles de ces entreprises qui font peser les charges les plus lourdes, par exemple les chemins de fer.

C'est une très grande affaire, qui prendra beaucoup de temps, qui soulèvera beaucoup de difficultés de tous ordres et notamment politiques. Mais il faut s'y attaquer si l'on ne veut pas voir ces charges augmenter encore dans les années qui viennent et finalement faire peser sur le budget public des contraintes insupportables. C'est, à mon avis, une tâche essentielle du gouvernement pour les années à venir.»

Posteriormente, há poucos anos, a Itália seguiu o caminho da nacionalização, imposto também por razões de ordem política; porém, ainda recentemente, um grupo de deputados, entendendo que a nacionalização se tem revelado anti-económica, apresentou um projecto de lei sugerindo a desnacionalização (sem voltar contudo à solução anterior) pela criação de uma série de organismos regionais de distribuição (de integração vertical), e de um «holding» de gestão.

Noutros países, a tendência de concentração foi idêntica, mas as soluções foram diferentes e manteve-se a estrutura empresarial, desde as organizações públicas até às privadas, com intervenções estatais em maior ou menor grau, num ou em todos os estádios. Todos procuraram porém instituir uma apertada coordenação entre as diversas actividades, normalmente assegurada pelas próprias empresas, que compreenderam ser essa a única forma de resolver o problema à escala nacional.

Aponta-se a solução adoptada na Bélgica como fórmula extremamente inteligente e adaptada a situação análoga à existente no nosso País.

Mantendo-se rigorosamente a estrutura empresarial, criou-se um Comité de Gestão, que tem poderes de decisão irrevogáveis em determinados assuntos; este órgão supra empresarial sobrepõe-se assim à própria empresa, mas os poderes foram-lhe conferidos pelas empresas que o constituem. Desta forma a orientação de conjunto é tomada ao nível do sector e não ao nível de cada empresa.

Estes exemplos devem fazer-nos meditar e a observação do que se passa pela Europa deve levar-nos a considerar que em Portugal se torna também necessário encarar com coragem a realidade e evitar determinadas situações que podem afectar a actual estrutura eléctrica portuguesa, confiada à empresa privada.

V — Dimensão empresarial

10 — Em face do fenómeno irreversível da concentração, deve procurar-se uma solução que respeite simultaneamente a estrutura empresarial e o regime de concessões, eliminando porém aquelas cuja dimensão ofereça rendabilidade duvidosa, de economia própria débil e incompatíveis com as soluções modernas de gestão.

Esta política, que parece a única consentânea com os interesses da indústria e com o interesse do País, corresponde também ao movimento natural em que se processa a evolução da indústria por todo o mundo. Contudo, a criação de uma grande empresa eléctrica, abrangendo só a produção e transporte, ou a distribuição também, não traria qualquer diminuição visível de encargos. Com efeito, na indústria eléctrica não se instalam unidades maiores, de melhor rendimento, nem se utilizam métodos de maior produtividade, pelo facto de ser uma empresa maior, pois tal depende da central a construir ou da rede a montar, e estas instalações são estabelecidas em face das possibilidades dos rios, dos mínimos tecnológicos aconselháveis para a potência e das distâncias a vencer tanto no transporte como na distribuição. É óbvio que esta afirmação, *perfeitamente exacta*, não justifica a criação de inúmeras empresas muito pequenas, dispersas, cuja existência dificultaria a solução dos problemas, mas justifica a não criação de uma empresa muito grande. Com efeito, não se justificando a concentração por razões de ordem económica, não existem outros motivos que a preconisem. Na verdade, os factores limitativos da dimensão são a divisão do trabalho, a coordenação dos diversos sectores, a rapidez de decisão, a importância do indivíduo, factores estes que contrariam a empresa eléctrica única. Seria um organismo pesado, difícil de conduzir, burocratisado por necessidade, com pessoal não individualizado e portando desinteressado, corpos gerentes afastados do dia a dia da empresa.

Poderá objectar-se que a empresa constituída não seria muito grande e que se encontram por esse mundo fora empresas de dimensão igual ou maior.

Para dar o verdadeiro significado a esta última afirmação é preciso não esquecer, como dissemos, nem a dimensão do meio nem a relatividade dos mercados; uma empresa que não é grande em Espanha poderia ser muito grande em Portugal; basta notar que, por exemplo, a Iberduero, só por si, produz mais energia do que todas as centrais portuguesas; não é portanto argumento

dizer que a nova empresa não teria dimensão exagerada por ser mais pequena do que a Iberduero. Além disso para apreciarmos a dimensão de uma empresa, temos de a inserir no seu meio; em relação à Iberduero, devemos notar que o seu sistema contribuiu em 1967 com cerca de 7500 milhões de quilowatts-horas quando a energia total produzida em Espanha foi de 40 770 milhões de quilowatts-horas, isto é, corresponde apenas a 18,4 %.

Alguns números mais ajudar-nos-ão a compreender melhor as afirmações feitas.

O capital social das sociedades (anónimas, por quotas, em nome colectivo, em comandita, cooperativas, diversas) existentes na Metrópole em 31 de Dezembro de 1965 atinge o total de 36 969 128 contos. Estão compreendidas todas as actividades, incluindo agricultura, silvicultura, caça e pesca, indústrias extractivas, indústrias transformadoras, construção e obras públicas, electricidade, gás, água e serviços de saneamento, comércio, bancos, seguros, operações sobre imóveis, transportes, armazenagem e comunicações e serviços.

Em relação a este total o capital de uma empresa eléctrica única representaria cerca de 16,5%, o que parece justificar bem a asserção de se tratar de dimensão exagerada para o nosso meio, e de se poder reear o abuso do poder económico.

O problema da dimensão assume particular relevância na pequena distribuição, pela multiplicidade dos concessionários existentes, a maioria sem dimensão económica suficiente; esta pulverização tem originado muitos sacrifícios para as empresas, obrigadas a construir redes não rendáveis, exploradas em condições económicas deficientes e normalmente com a incompreensão do público. A indústria, neste assunto, pouco pode fazer, pois as entidades outorgantes são — nos termos do Código Administrativo — as Câmaras Municipais.

Para melhor se esclarecer este assunto refere-se que, segundo estudos recentes feitos na Bélgica, se concluiu que uma rede de distribuição em baixa tensão, para ser rendável, deve ter um mínimo de 100 000 contadores e um máximo de 500 000. Se for menor, a qualidade do serviço é muito onerosa e pior; se for maior, a empresa afasta-se muito dos problemas locais. É porém de notar que determinadas operações, como a facturação, têm vantagem em abranger número muito superior aos 500 000 contadores citados. Isto refere-se à Bélgica com consumos específicos muito superiores aos portugueses e maior densidade de distribuição. O que se passa em Portugal? Cerca de 300 pequenos distribuidores, alguns com uma escassa centena de consumidores: só existem mais de 100 000 contadores na rede de Lisboa (Companhias Reunidas Gás e Electricidade) e na do Porto (Serviços Municipalizados). Fora disso nenhuma empresa ou Câmara Municipal tem um número de consumidores igual ou superior aos 100 000 indicados. É pois neste campo que se deve actuar com urgência, procurando concentrar as distribuições, o que só parece possível entregando-as às empresas concessionárias de grande distribuição na zona onde exercem a sua actividade.

VI — A estrutura da indústria

II — A indústria da energia eléctrica tem uma estrutura apoiada na empresa privada, em regime de concessão, do Estado ou das Câmaras Municipais. Ante-

riormente à Lei 2002 de 26 de Dezembro de 1944 sobre electrificação do País, o capital das empresas provinha unicamente do sector privado; posteriormente, criaram-se para a produção e transporte as empresas de economia mista, que embora mantendo todas as características da empresa privada têm o Estado como accionista. Ao mesmo tempo, alterou-se a estrutura vertical da indústria, isto é, as mesmas empresas produzindo, transportando e distribuindo energia eléctrica, e adoptou-se a estruturação horizontal para as novas empresas, de economia mista, isto é, a divisão em compartimentos estanques, produção, transporte e distribuição, constituindo os dois primeiros a rede primária. Esta fórmula trouxe inconvenientes para a boa coordenação empresarial e se não criou dificuldades sob o ponto de vista da coordenação energética é porque a tempo se constituiu o Repartidor Nacional de Cargas.

A estruturação horizontal, tornando independentes as diversas operações energéticas, não só dificultou a colaboração entre empresas como provocou agravamentos do custo do quilowatt-hora, originando a venda em cascata, que se traduz sempre por um aumento de preço.

Foi a Base XIII da Lei 2002 que estabeleceu o princípio da estrutura horizontal da indústria: «as empresas produtoras e transportadoras venderão energia aos concessionários da grande distribuição e estes por sua vez aos consumidores ou distribuidores da pequena distribuição». Contudo, nem a Lei 2002, nem o Decreto-lei 43 335, que a regulamentou, estabeleceram qualquer obstáculo à outorga de concessões hidroeléctricas às antigas empresas distribuidoras de integração vertical. E assim, diversas destas empresas fizeram estudos de aproveitamentos hidroeléctricos e pediram as respectivas concessões, que não foram autorizadas. Posteriormente, estabeleceu-se doutrina sobre este assunto; com efeito, o Decreto-lei n.º 47 240 de 6 de Outubro de 1966 afirma no seu preâmbulo que:

... «quanto aos futuros centros de energia eléctrica de origem hídrica ou térmica proceder-se-à à sua concentração nas empresas chamadas da rede primária».

e mais adiante diz:

... «não há dúvida que ela (correção do custo do transporte) não pode ser agravada pela entrega às empresas distribuidoras de novos centros produtores sejam eles de origem hídrica ou térmica».

Definiu-se assim, clara e inequivocamente, que em matéria de produção de energia eléctrica as concessões seriam unicamente outorgadas a empresas da rede primária; levou-se desta forma a estruturação horizontal às suas extremas consequências e definiram-se legalmente os campos de actividade de cada um dos estádios da indústria da energia eléctrica.

Às empresas distribuidoras ficou portanto vedado a realização de novos centros produtores; a sua actividade ficou limitada à exploração dos existentes ou suas ampliações, de importância relativa cada vez menor à medida que aumenta o consumo e que aumenta a participação da energia produzida pelas centrais da rede primária.

Quanto ao transporte, o diploma atrás citado refere:

... «convém por isso firmar neste diploma clara e expressamente o princípio da unidade da concessão transporte»...

que será entregue unicamente à C. N. E.

Daqui tira-se a primeira ilação que importa ter bem presente ao examinar a estrutura do sector eléctrico português: a produção e o transporte são exclusivos da rede primária, e as empresas distribuidoras só poderão exercer a sua actividade na distribuição.

12 — Fica assim limitado no sentido ascendente o campo de actuação das empresas de capital privado. O que se passa porém no sentido descendente, isto é, até que ponto podem actuar estas empresas junto do consumidor? Neste aspecto, devemos distinguir entre as concessões da grande distribuição e as da pequena distribuição, outorgadas as primeiras pelo Estado e as segundas pelas Câmaras Municipais. Como concessionárias do Estado só as empresas distribuidoras podem actuar; contudo, como as Câmaras Municipais podem outorgar concessões de pequena distribuição dentro da área dos seus concelhos ou fazer elas próprias a distribuição, e esta pode exigir linhas de alta tensão, sucede que, mesmo na grande distribuição, dentro das áreas dos concelhos onde a distribuição é assegurada pela Câmara, Federações de Municípios ou Serviços Municipalizados, pode existir, e existe normalmente, uma concorrência entre estes e o grande distribuidor provocada pelo facto das tarifas de venda de energia da mesma grande distribuidora aos Serviços da Pequena Distribuição serem normalmente inferiores às tarifas para consumidores industriais, o que não faz sentido. Quer dizer, mesmo no sector da grande distribuição se encontram problemas de concorrência, que dificultam a acção das empresas grandes distribuidoras.

13 — Vejamos agora o que se passa na pequena distribuição. Desde a lei 2002 que o Estado pensou sempre na vantagem e interesse em fomentar a constituição de Federações de Municípios, dando-lhes facilidades para serem os distribuidores em baixa tensão. Concluimos assim que, na zona de pequena distribuição, o campo de actuação das empresas é limitado, encontrando-se uma concorrência de facto imposta pelas condições legais. Esta tendência estatal de fomentar a constituição de Federações de Municípios, isto é, de aumentar as possibilidades de concorrência e de dificultar a intervenção das empresas grandes distribuidoras na pequena distribuição, é vincada no decreto-lei n.º 48 337 de 17 de Abril de 1968 que, ao abrigo da intenção de facilitar as participações do Estado para as electrificações de novas zonas de fraca rendabilidade afirma:

... «no presente diploma prevêm-se também disposições tendentes a estimular a criação de Federações de Municípios revestidas da conveniente robustez estrutural»...

Estas disposições consistem na concessão às Federações dos Municípios de participações superiores àquelas que se podem dar às Camaras ou através delas aos seus concessionários.

14 — Em resumo, a indústria portuguesa da energia eléctrica caracteriza-se da seguinte forma:

- a) Regime de concessões outorgadas a empresas privadas ou mistas
- b) Estruturação horizontal em três sectores: produção, transporte, distribuição
- c) As concessões de novos centros produtores e da rede de transporte serão apenas outorgadas às empresas de rede primária, sendo assim vedado às empresas distribuidoras a realização de novos centros produtores
- d) A grande distribuição é exclusivo das empresas distribuidoras, na base de concessões outorgadas pelo Estado, mas em concorrência com as Câmaras Municipais ou Federações de Municípios em cada um dos concelhos em que estas entidades distribuem energia eléctrica
- e) O Estado fomenta a criação de Federações de Municípios, limitando o campo de actuação das empresas distribuidoras na zona de pequena distribuição.

VII — Investimentos

15 — O investimento total realizado pela indústria em 1968 atingiu 1637,3 milhares de contos, o mais alto valor registado desde 1960. Com altos e baixos provenientes não só das variações de consumo como da conjuntura financeira e da natureza das obras a realizar, a tendência é crescente, acompanhando com certo atraso, proveniente da melhoria do rendimento das instalações, o crescimento do consumo. Assim, ao passo que no período de 1960 a 1968 o consumo permanente aumenta a uma taxa média anual de cerca de 10 %, já os investimentos acusam uma taxa menor, da ordem dos 7,5 %. De qualquer forma a curva do investimento acompanhará sempre, embora decalada, a curva do consumo e os Investimentos anuais, na indústria eléctrica, serão cada vez mais vultosos.

Verifica-se a mesma tendência em todos os estádios. Contudo, deve notar-se que, na produção, se atingiu o maior valor registado desde sempre; no transporte obteve-se valor inferior aos havidos nos anos 1960-1964 e 1967; na grande distribuição apenas são menores os valores relativos a 1960 e 1961; finalmente, na pequena distribuição alcança-se também o maior valor desde 1960.

A maior regularidade verificada nos sectores da grande e da pequena distribuição tem perfeita lógica, pois são aqueles que mais de perto acompanham o crescimento do consumo, sem necessidade de obras de grande antecipação e não são afectados, como na produção e transporte, pela natureza térmica ou hídrica das novas centrais.

As percentagens dos investimentos em cada um dos estádios sofrem uma ligeira distorsão, com um aumento

na produção e no transporte; com efeito, em 1968 atingiram-se os seguintes valores (entre parêntesis os valores referidos a 1967):

Produção	74,8 % (67,5 %)
Transporte	7,1 % (8,4 %)
Grande Distribuição ..	9,5 % (15,4 %)
Pequena Distribuição..	8,6 % (8,7 %)

Nos nove anos considerados (1960-68), o investimento realizado pelas empresas atinge o valor de 10 759,4 milhares de contos, o que corresponde à média anual de 1200 milhares de contos. É já banal e porventura impertinente repetir que este número dá a exacta medida do esforço financeiro exigido à indústria eléctrica e das facilidades que devem ser concedidas para o financiamento de um dos sectores prioritários para o desenvolvimento económico do País.

O investimento específico em 1967 foi de 3\$50/kWh de consumo permanente; de 1960 a 1968 é de 3\$70. Este índice específico continua a servir-nos como aferição global da previsão de investimentos e por isso o apresentamos na certeza de que constitui elemento útil.

VIII — Financiamento

16 — O financiamento da indústria de 1961 a 1968 foi assegurado pelas seguintes fontes:

Anos	Acções %	Recursos próprios %	Empréstimos %	Comparticipações de terceiros %
1961	23,1	23,9	48,7	4,3
1962	32,4	19,3	44,5	3,8
1963	1,8	11,2	85,5	1,5
1964	20,8	15,2	61,9	2,1
1965	21,1	31,6	44,5	2,8
1966	49,8	10,1	38,1	2,0
1967	34,0	15,0	49,0	2,0
1968	37,6	9,2	49,7	3,5

Retomam-se valores mais razoáveis na rubrica empréstimos, que em 1968 atingem 49,7 % do total, percentagem contudo ainda inferior às verificadas em 1963 e 1964, que foram respectivamente de 85,5 % e 61,9 %. Parece esboçar-se a tendência para se utilizar com maior relevo esta fonte de financiamento, normal e corrente para uma indústria de expansão contínua e de grande intensidade capitalista. Tal facto deve-se, sem dúvida, às condições superiormente autorizadas para a emissão de obrigações, que se receia porém já hoje não correspondam às tendências do mercado, podendo vir a criar dificuldades às empresas para a obtenção dos capitais necessários. A influência do capital-acções baixa para 37,6 %, valor que nos parece ainda elevado se desejarmos manter o custo do quilowatt-hora em nível razoável, evitando aumentos de encargos — a taxa do dividendo não poderá ser inferior à taxa de juro dos empréstimos — que deverão ter a sua contrapartida no preço de venda.

Continuamos a observar que os recursos próprios atingem valor muito baixo, apesar da legislação apropriada que impõe à rede primária a constituição de autofinanciamento; isto vem uma vez mais provar, e torna-se talvez ocioso dizê-lo à força de o repetir, que

a margem de recursos próprios da indústria eléctrica é muito baixa, ao contrário do que sucede em outros países.

17 — A utilização de recursos próprios reveste considerável importância e foi abordada com grande relevo no Colóquio sobre financiamento da indústria eléctrica, realizado em Barcelona, em Outubro de 1967, sob a égide da Union Internationale des Producteurs et Distributeurs d'Énergie Électrique UNIPEDE. Todos os países representados entenderam e emitiram o voto de que a percentagem de recursos próprios deve aumentar substancialmente, a fim de evitar dificuldades no financiamento da indústria eléctrica. É óbvio que tal prática poderá ter repercussão, a curto prazo, nos custos e, portanto, nos preços de venda, (embora a longo prazo tenha benéficos efeitos) mas considerou-se ser legítimo pedir aos utentes uma comparticipação no financiamento de uma indústria de utilidade pública, cujas instalações revertem para o Estado, permitindo assim evitar dificuldades que se antevêem extremamente graves, em todos os países. Nunca será demais acentuar este aspecto específico da indústria eléctrica e chamar a atenção dos responsáveis para a necessidade da criação de fortes recursos próprios, uma vez que tal se impõe pela carência de capitais no mercado. A estrutura da indústria eléctrica portuguesa é frágil, pois a percentagem de recursos próprios é muito diminuta; e nem sequer se pode afirmar tal provir de uma política de dividendos audaciosa, pois, como teremos ocasião de ver mais adiante, eles situam-se em níveis perfeitamente razoáveis, inferiores talvez àquilo que seria desejável para se poderem obter facilmente os necessários capitais. Ao deixar aqui esta anotação pretendemos apenas não omitir um aspecto particularmente importante do problema do financiamento da indústria, a fim de evitar que se possa dizer não se ter chamado para ele a devida atenção.

18 — A composição do financiamento, em 1967 e 1968, foi a seguinte:

	1967		1968	
	contos	%	contos	%
Acções	565 808	37,6	643 750	33,7
Obrigações	230 000	15,2	310 011	16,2
Empréstimos Internos	119 447	7,9	211 294	11,1
Empréstimos Externos	400 980	26,6	403 863	21,2
Comparticipações de Terceiros	53 538	3,5	37 568	2,0
Recursos Próprios	139 810	9,7	300 768	15,8
Total	1 509 583	100,5	1 907 254	100,0

O exame do quadro permite concluir que o capital-acções representa ainda, dentro das diversas rubricas consideradas, a maior; contudo, e como atrás já dissemos, está em regressão em relação a 1966. Em valor absoluto atingiram-se 565 808 contos, contra 804 400 em 1966. Em obrigações atingiu-se o valor de 230 000 contos, quase o dobro do registado em 1966 e dez vezes o atingido em 1965.

Os empréstimos internos atingiram 119 447 contos, provenientes de Bancos Comerciais, Caixas Económicas e outras instituições, ao passo que os empréstimos

externos alcançaram o elevado valor de 400 980 contos, contra 300 300 em 1966; os créditos externos foram originários, na quase totalidade, do Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento.

Os recursos próprios atingiram 139 810 contos, nada mais havendo a acrescentar ao que já foi dito sobre o assunto.

O financiamento total, de 1 509 583 contos, é inferior ao investimento transitando assim de um ano para o outro disponibilidades financeiras. Nunca há, como é evidente, coincidência entre um e outro valor, dado que num ano se pagam obras relativas a anos anteriores e mesmo a anos seguintes com antecipações de pagamento.

19 — O total dos dividendos distribuídos em 1968 foi de 609 300 contos, correspondente a um capital-acções de cerca de 7 900 000 contos; a taxa média do dividendo foi desta forma de 7,7 % que, para acções ao portador corresponde a pouco mais de 5,5 % em valor líquido. O juro líquido do capital acções fica assim igual ao juro do capital-obrigacionista, o que na verdade carece de sentido e poderá trazer sérias dificuldades para o financiamento da indústria pelo recurso a ampliações de capital.

Este aspecto do problema merece especial referência, e vem uma vez mais provar que aqueles que consideram distribuir a indústria da energia eléctrica dividendos exagerados estão inteiramente longe da realidade dos factos. Existe uma obrigação de chamar a atenção das entidades responsáveis e das pessoas bem intencionadas para esta situação, já que a indústria da energia eléctrica tem pesadas responsabilidades e só as poderá satisfazer na medida em que obtiver os capitais necessários para o seu financiamento.

O investimento total do conjunto das empresas, em 31 de Dezembro de 1967, era de 20 milhões de contos; parte deste investimento não está actualizado. Todos os números citados convergem para a mesma conclusão, a da necessidade da indústria de energia eléctrica dispor de capitais abundantes, o que exige a sua remuneração à taxa corrente do mercado. O aumento de encargos financeiros, que daí deverá decorrer, refletir-se-á necessariamente no custo do quilowatt-hora distribuído e esta tendência de alta poderá somente ser contrariada pela melhoria do rendimento das instalações; assim, só o aumento de consumo específico — o que está fora de acção da indústria eléctrica — poderá evitar aumentos no preço de venda. A não se verificar este equilíbrio, a indústria eléctrica ou terá de aumentar os seus preços de venda ou poderá atingir uma situação tal que não encontre no mercado os capitais necessários para o seu financiamento, não podendo então realizar as obras de ampliação impostas pelo crescimento do consumo. Parece inútil sublinhar a gravidade desta situação e as suas consequências para a economia nacional.

IX — Formação profissional

As condições actuais da indústria eléctrica exigem uma acção supletiva da indústria no domínio do ensino profissional. Na verdade, a crescente complexidade das instalações industriais proveniente de uma evolução tecnológica acelerada, o recurso frequente a sistemas de

tele-alarme, de telecomando e de telemedida com mecanismos difíceis e delicados, o aparecimento da automação, a desclassificação de determinadas instalações antigas, como por exemplo centrais térmicas, libertando pessoal com conhecimentos de electricidade reduzidos ou mesmo nulos, a sempre maior responsabilidade do pessoal quer no que respeita à segurança própria e alheia, quer no que se refere à segurança e conservação de um equipamento oneroso, põem as empresas perante o problema da existência de funcionários não especializados ou inadaptados às novas técnicas, mas que do ponto de vista social não podem nem devem ser despedidos, sem preparação para atender as exigências do serviço cuja qualidade tem de ser sempre melhor. A maior parte dos operadores em centrais e subestações sabe por rotina quais as manobras a fazer em face de incidentes mas não conhece as suas causas profundas; assim, se acontecer alguma coisa diferente do que está descrito nos Códigos de Manobras, não sabe como actuar e essas hesitações e dúvidas refletem-se num serviço de pior qualidade.

Esta situação pode ser resolvida, em parte, pela admissão de electricistas formados pelas escolas técnicas, que têm porém de ser especializados, mas subsiste o problema de pessoal antigo que não se pode dispensar.

A intervenção da indústria no ensino profissional deverá incidir nos seguintes campos:

- a) Formação
- b) Aperfeiçoamento
- c) Reconversão
- d) Iniciação técnica

Por formação entende-se a acção que consiste em transmitir a um profissional os conhecimentos necessários para desempenhar uma função cujo exercício lhe era desconhecido.

Por aperfeiçoamento entende-se a acção que consiste em transmitir a um profissional já em serviço os conhecimentos que permitam desempenhar de uma maneira mais perfeita, com maior rendimento e segurança, uma função que já lhe era familiar.

Por reconversão entende-se a acção que consiste em adaptar um profissional a uma nova função para a qual não estava preparado.

Por iniciação técnica entende-se a acção que consiste em transmitir a um indivíduo leigo as primeiras noções em matéria técnica.

Entregue este assunto ao Grémio Nacional dos Industriais de Electricidade para ele incidiram todos os esforços, começando-se pelo aperfeiçoamento profissional como um primeiro passo para a execução de um vasto programa que deve terminar pela formação total por meio de escolas, ou desde o início ou especializando rapazes formados nas escolas técnicas oficiais.

A acção de formação empreendida pelo Grémio teve o seu início em 1965 criando-se os cursos de aperfeiçoamento profissional de informação 1.º grau nas diversas empresas agremiadas.

Em 1966 receberam instrução 169 profissionais repartidos por 20 cursos com oito monitores. No final foram considerados aptos para o 2.º grau 122 alunos, o que corresponde a uma percentagem de 72 %. Verificando-se que o Grémio só por si, não poderia

levar a acção de formação até ao ponto onde ela era necessária, pelos elevados encargos que tal impunha, e verificando-se além disso que o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra estava realizando uma notável acção de formação profissional, dentro das facilidades conferidas pela lei estabeleceu-se em 1966 um Centro de Formação Profissional para o pessoal da indústria eléctrica sendo outorgantes o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra, o Grémio e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Electricistas.

Desta forma constituiu-se um organismo que se ocupa dos problemas de formação profissional da indústria eléctrica e que aparece como um exemplo de útil e frutuosa cooperação entre o Estado e a indústria, à qual se associaram os trabalhadores, ficando a indústria da electricidade e o seu pessoal a dispor de um organismo apto a promover a valorização profissional dos

trabalhadores de modo a torná-los capazes de responder às exigências sempre crescentes da qualidade do serviço. A acção realizada pelo Centro de Formação Profissional tem sido notável e as técnicas de formação vão-se desenvolvendo, havendo já hoje inúmeros trabalhadores especializados e outros que têm beneficiado de instrução preparatória para uma mais fácil reconversão.

A formação profissional foi estabelecida em colaboração com a Electricité de France e o Governo Francês, que prestaram o maior auxílio por todas as formas, e recorre à técnica do ensino audio-visual procurando, por meio de material pedagógico adequado, pôr os interessados em contacto com os fenómenos que terão de enfrentar na vida prática ■

Lisboa, 20 de Janeiro de 1969

DEPOIMENTOS

(Conclusão da pág. 153)

valor sobre as tarefas desempenhadas e aptidões que para elas se exigiam. Simplesmente esse critério tendo muito de empírico, não assentava em bases de segura verificação e, sobretudo, não evitava relativas injustiças resultantes de tratamento igual dado a profissionais que, só na aparência, faziam o mesmo trabalho, nem permitia distinguir os que se salientavam na colaboração dada à empresa, ou não estimulava aptidões que poderiam contribuir para o aumento ou melhoria da produção ou mesmo da produtividade.

Pelo novo sistema os trabalhadores são classificados de harmonia com as funções efectivamente desempenhadas e o seu mérito pessoal, tudo minuciosamente descrito em «Manual de qualificação de funções» que não esquece, embora com o relêvo próprio, a antiguidade.

A função desempenhada, as tarefas que comporta, os esforços que implica, as aptidões que exige e forma como é exercida, são os elementos que levam a encon-

trar a retribuição do trabalho, por meio de valorização em pontos que o Manual indica e que se multiplica pelo valor em escudos previamente convencionado.

A função é analisada e qualificada por analistas dos próprios quadros da empresa, com vários processos de verificação.

O estudo das aptidões dos trabalhadores orienta o espírito de quem dirige, desejoso de valorizar a produção, aproveitar melhor o homem que a realiza, e, desta forma, abre perspectivas para uma gestão de pessoal mais racionalizada, em que o ambiente industrial português muito tem de se mentalizar.

É esta, parece-nos, a grande inovação que nos traz o contrato homologado.

Que todos, empresários e colaboradores, o apliquem com o melhor espírito, para que as suas naturais deficiências sejam estímulo de aperfeiçoamento ■