

mundo social e cultural que, em boa verdade, se está refazendo e reinventando? Neste tempo onde nos foi dado ser, quem não avança recua. Em Caen, foi nítida a vontade de avançar.

25 de Novembro de 1966

Eduardo  
Gomes  
Cardoso

## Nota sumária sobre a Produtividade em Portugal

### 1. Motivação dinâmica da Produtividade

A necessidade constante de adaptação ao meio em que vive com o menor esforço possível, resultante do instinto de conservação do Homem, constituirá o elemento motor primário, básico, da noção de produtividade, mesmo se considerada no seu conteúdo restrito, de simples rendimento físico: relação entre os produtos obtidos e os meios utilizados.

Um segundo factor dinâmico será a época, de acção furiosa e esperançada do recente pós-guerra. Tudo há a fazer e tudo se pensa poder fazer-se; exigem-se factos e não mais afirmações sem fundamento objectivo, palavras inúteis ou enganosas; pensa-se, afirma-se, sente-se que «só existe verdade na acção».

E além disso, para lá de raízes instintivas ou reflexas, para lá da produtividade como tropismo, como resultante do metabolismo social, existem os fortíssimos factores racionais (e até afectivos) de dinamização:

- a verificação indiscutível de que só o aumento de produtividade pode diminuir as importantes carências materiais de que sofre a maior parte da humanidade, mesmo ao nível da simples subsistência;
- a exigência de distribuição da riqueza produzida pelo maior número de pessoas para que estas, como consumidores de crescente poder de aquisição, possibilitem, não só a expansão mas mesmo a existência do circuito económico;
- a exigência de promoção humana como condição perma-

já) terá de *re-formá-lo* contínua ou cíclicamente, porque as formações válidas para toda uma vida estão inexoravelmente condenadas a desaparecer.

## 5. Conclusão

Apesar da escassez da informação por ora disponível, o exame das ideias debatidas e dos votos expressos em Caen poderia alongar-se muito mais, até porque — vimo-lo — o Colóquio abordou várias outras questões basilares. Mas fique-nos apenas o que já aí está, pois que bastante já é para muita reflexão.

Decerto, uma tal reflexão poderá ser liminarmente evitada mediante recurso a argumentos expeditos — como o de que não são nossos os problemas franceses ou, o que significaria mais ou menos o mesmo, que os problemas postos às Universidades, em Portugal, são distintos dos que se põem às Universidades, em França. Na linha de argumentos deste género, muito significativo parecerá, designadamente, que em Caen se haja apontado, como «cifra razoável» da população estudantil de uma Universidade, a de 20 000 alunos. No conjunto das quatro Universidades e das outras Escolas de ensino superior (civil e militar) do nosso país, não havia, com efeito, no ano lectivo de 1964-65, mais de uns escassos 32 000 alunos.

Evidentemente, não há identidade de problemas; mas até essa diferença é de meditar, porquanto pode exprimir um atraso nosso (não será que deveríamos ter *mais* estudantes nos cursos superiores?). E também é óbvio que não há obrigatoriedade de soluções idênticas: pode-se mesmo duvidar, ou discordar, em princípio ou na sua aplicação ao caso português, de algumas que o Colóquio adoptou. Mas, por um lado, o que este ano se disse — em relatórios reitorais e orações de sapiência —, na abertura das Universidades portuguesas, obriga a reconhecer que há nestas uma crise que progride; por outro lado, o exemplo de iniciativa, de imaginação, de sentido das responsabilidades e de crítica criadora, dado em Caen, é em si mesmo irrecusável; e por fim, como já antes o havia demonstrado em Inglaterra o famoso relatório ROBBINS, as questões que aí se debateram são indiscutivelmente fundamentais; de tal modo que, onde quer que haja Universidades, elas acabam — queira-se ou não — por se pôr e impor, forçando a uma *reinvenção* da própria ideia de Universidade.

De resto, como não seria necessário refazer e reinventar a Universidade, quando, sob os nossos olhos e à nossa volta, é todo o

nente do aumento de produtividade, demonstrada pelos resultados das investigações e aplicações feitas — tanto o consumo dos produtos como o melhor rendimento físico da produção são absolutamente condicionados pela satisfação harmoniosa do conjunto de factores de realização humana.

Temos, então, a somar-se a impulsos instintivos e a tendências conjunturais, uma tripla motivação: pela natureza dos fins, pela natureza dos meios e pela permanente coerência e concordância de uns e outros.

É natural que o Homem se entusiasme, até porque uma real convergência entre meios e fins não se lhe tem deparado de forma tão precisa, com frequência assinalável.

## 2. Acções de Produtividade

Foi esse entusiasmo a causa da expansão, em todo o mundo civilizado, dos princípios e métodos da produtividade largamente divulgados, logo após o final da última guerra, pela Agência Europeia de Produtividade, apoiada nos fundos do plano Marshall.

Em toda a Europa — e actualmente em todo o Mundo — se desenvolveram e multiplicaram as missões, os cursos, os seminários, as conferências, as publicações, os financiamentos, os estudos, as medidas de produtividade.

Incidindo essencialmente nas técnicas de organização e direcção de empresas, a acção de inúmeras instituições de âmbito nacional, regional ou profissional, de produtividade, tem incluído também temas tecnológicos propriamente ditos e, como é evidente, uma valiosa contribuição para os planos de fomento (elaboração, informação e realização).

Os meios destinados a estas acções assumem uma certa importância; por exemplo, em 1962, cifrava-se em 1\$80 por habitante o valor médio dos investimentos *públicos* nestas acções, para os principais países da Europa (máximo — 6\$00; mínimo — \$20; valor estimado para Portugal continental — \$10 centavos).

Em Portugal, foi nos últimos anos do decénio 50/60 que se iniciaram as acções de produtividade, consistindo em cursos ou seminários de reduzida duração e versando temas um tanto restrictos. Na verdade, só a partir de 1959 as conferências, jornadas, cursos e seminários tomam um desenvolvimento válido, quer pela sua forma sistematizada, quer por extensão da divulgação, quer pela relativa dimensão, homogeneidade e pluralidade dos temas abordados.

Simultaneamente, têm sido realizados vários estudos e inves-

tigações e elaborados numerosos textos sobre temas de produtividade, em princípio perspectivados para a problemática industrial portuguesa. Da reduzida ou nula divulgação destes trabalhos aproveitaram felizmente várias editoriais particulares, onde tem proliferado a publicação de traduções de obras da especialidade de nível variável.

Paralela e mesmo anteriormente a estas actividades, têm vindo a aplicar-se às técnicas de organização e direcção por várias empresas consultivas profissionais, com as dificuldades naturais resultantes da falta de técnicos, das incompreensões do meio, da prudente regra do «*primum vivere*» e da facilidade da actuação de oportunistas bem falantes.

De assinalar também, como muito importante, a formação de algumas dezenas de técnicos portugueses, em estágios, no País e no estrangeiro, com características verdadeiramente formativas pela sua duração, nível e conteúdo.

Em resumo, portanto, as acções de Produtividade em Portugal consistiram em:

- uma intensa *informação* por meio de conferências, cursos e seminários de curta duração, jornadas, debates, colóquios, panfletos e publicações várias;
- uma *formação* de algumas dezenas de técnicos;
- uma *aplicação* em várias empresas das técnicas de organização e direcção, regra geral a problemas especializados ou de âmbito reduzido.

### 3. As distorções

Os resultados de estas acções foram, quanto à motivação dos interessados, espectaculares: em poucos anos, o interesse pelos temas de produtividade aumentou extraordinariamente, sendo conhecidos os seus principais problemas, técnicas, bibliografias, etc., pelo menos nos meios industriais desenvolvidos.

Mas já muitas reservas são de apontar quanto a resultados concretos, positivos, na aplicação prática às actividades; na verdade, é regra geral, mesmo em casos de relativo êxito, um descontentamento perante o limitado resultado atingido, uma descrença quanto às viabilidades de aplicação, mesmo uma desconfiança (ou até descrédito total) em relação a métodos e técnicas utilizados.

As razões destas dificuldades estão, fundamentalmente, nas insuficiências da doutrina aplicada, que não constitui ainda uma verdadeira ciência, com fundamentos metodológicos, técnicas de aplicação e consequências práticas constituindo um todo estruturado e coerente.

Assim, por exemplo, a afirmação de que só o aumento de produtividade conseguirá diminuir as carências da humanidade, só é verdadeira a longo termo, intervindo a curto prazo distorções que substancialmente a alteram, como seja a frequente utilização da capacidade produtiva para satisfação de necessidades artificial ou prejudicialmente criadas.

Identicamente, quanto à distribuição da riqueza que é exigida pelo ciclo económico: sendo verdadeira a longo prazo, não o é no período sequente ou simultâneo à actividade que a origina, nem o respectivo critério de repartição é facilmente equitativo.

Também a exigência de promoção humana (de maior poder de motivação), é susceptível de importantes distorções, dada a imprecisão dos verdadeiros factores de promoção, variáveis com o estágio de desenvolvimento dos indivíduos e dos povos. Ainda aqui o longo prazo pode ser utilizado para tentar justificar meios que ao curto prazo repugnam.

E no entanto, é sempre para o imediato, para já, que a acção de produtividade é solicitada e se processa.

Estas desfasagens temporais necessitam de ser suprimidas por uma coerência sistemática de objectivos, meios e resultados, que a doutrina disponível não contém, pelo menos explícita.

Valerá a pena referir a mais frequente manifestação concreta, consciente ou não, desta falta de coerência — a mistificação, a manipulação dos indivíduos, em certas técnicas comerciais, nos incentivos ao pessoal, nos métodos tipo TWI inicial, no próprio estilo directivo usualmente paternalista, demagógico, personalista, etc.

São incoerências deste tipo que originam as dificuldades de aplicação e que, consciencializadas, justificam a desconfiança e o descontentamento.

Outra causa das dificuldades de aplicação é a incompatibilidade entre a doutrina teórica a aplicar e as estruturas das empresas e do contexto geral. É clássica a citação do abandono das empresas por parte dos técnicos que frequentaram cursos de produtividade, verificada em França no início dos anos 50, por não encontrarem, nas próprias instituições que aos cursos os tinham enviado, possibilidades de trabalho útil e coerente.

Mesmo hoje em dia, são bem significativos os extremistas dizeres de um muito conhecido autor inglês, afirmando a numerosa existência de instituições cujas características dominantes são a inutilidade de actuação (desde a gratuita «invenção» inicial dos trabalhos à sua não utilização final) e a atitude cristalizada, enquistada, dos seus membros (a contemplação das perspectivas hierárquicas, a autoglorificação, a valorização mesquinha e invejosa dos casos pessoais a utilização sistemática do «labirinto burocrático») ... Em instituições deste tipo, verdadeiras fábricas de humi-

lhados e ofendidos é irremediável o malogro das acções de produtividade (mesmo admitindo a sua coerência absoluta).

#### 4. Perspectivas

Sendo a ultrapassagem destas contradições indispensável para conseguir êxito e garantir continuidade às acções de produtividade em Portugal, há portanto dois objectivos principais a atingir:

- a) a estruturação de uma doutrina científica de produtividade — os padrões metodológicos da produtividade — sistematicamente coerentes entre si e com as suas consequências práticas; esta estruturação inclui, claro está, a verificação da sua compatibilidade e adequação às estruturas nacionais (entendida estrutura no seu sentido mais amplo, de contexto técnico, económico e humano) e no aspecto imediato consiste afinal numa completa definição de «políticas» ou directrizes gerais;
- b) a informação e formação das estruturas existentes e a criar a fim de facilitar uma evolução que possibilite às empresas uma verdadeira acção de produtividade.

Em muitos países, é natural que o problema da explicitação de uma doutrina esquematizada sobre produtividade não tenha acuidade relevante, dada a existência de um padrão cultural suficiente e de estruturas gerais adequadas à discussão, escolha e construção das soluções.

Em Portugal, evidentemente que um certo enquadramento de base tem orientado implicitamente as acções de produtividade, mas, como se viu, considera-se necessária uma explicitação no sentido de assegurar a coerência que condiciona a continuidade.

No campo geral do conceito de produtividade, em Portugal, ultrapassada a fase primária de assimilação a um «estado de espírito», em que se fez uma desprevenida confusão entre o resultado e um dos meios de atingir<sup>1</sup>, foi apresentada uma definição de conceito de produtividade que evidencia preocupações de estruturação global — utilidade total alcançada pelo Homem com determinada actividade.

Esta definição, foi, por pessoas diferentes apresentada em 1963 numa conferência no Instituto Superior Técnico e proposta no Conselho de Produtividade da Corporação da Indústria, o que demonstrará uma certa e grata unidade de pontos de vista.

---

<sup>1</sup> Definição que tem ainda o inconveniente de realçar as contraproducentes possibilidades manipulatórias.

Afigura-se satisfatória, entendido, seja dito, conceito como sendo «a expressão das relações de um objecto com os demais» e reservado o quociente produção sobre factores produtivos para o índice ou medida da produtividade, de conteúdo forçosamente insuficiente mas com a grande vantagem de ser cifrável, quantificável.

Quanto à estruturação dos padrões metodológicos de produtividade o problema tem uma pluralidade e profundidade incompatíveis com actuações isoladas e só se afigura resolúvel com uma acção harmónica de investigação, formação e informação de resultados convergentes. A investigação fundamenta a formação, mas também através desta se processa; a informação divulga os resultados das duas.

Evidentemente que a formação terá que ser autêntica, terá que criar «um comportamento estabilizado dos indivíduos em face dos problemas». Isto não se consegue com cursos de três dias ou de uma semana, concentrados, de conteúdo ou muito especializado ou por demais geral. As suas bases serão necessariamente os cursos de pós-diplomados, de nível, duração e estrutura conexas e adequada, onde se formem os «generalistas especializados» necessários para afinal conduzir, se for possível, a produtividade, para aquilo que ela afirma como propósito, utiliza como motivação e exige, reclama, na aplicação: «o desenvolvimento tão completo quanto possível das aptidões de cada indivíduo, ao serviço da grande colectividade humana» — a realização do Homem.

Mário  
Pinto

## **Novo regime jurídico da greve profissional em Espanha**

1. Há cerca de um ano (em 23 de Dezembro de 1965), foi publicada no «Boletín Oficial de las Cortes Españolas» uma lei que, modificando o art. 222.º do Código Penal Espanhol, excluiu do âmbito desta disposição a *greve de fins profissionais* (excepção feita para as greves nos serviços públicos ou de reconhecida e improrrogável necessidade). Com esta modificação encerrou-se um período de punição penal da greve (*regime de greve-crime*) que se iniciara, no país vizinho, há quase três décadas.