

# Sobre a indústria de moldes no Norte de Portugal: A Propósito dos Testemunhos dos Protagonistas<sup>1</sup>

Joaquim da Costa Leite

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro

A apresentação do projecto de recolha das memórias da Indústria de Moldes do Norte propicia um conjunto de reflexões sobre aspectos menos habituais da história económica e empresarial de Portugal.

Encontramos aqui uma estrutura de pequenas e médias empresas que dificilmente projecta grandes padrões nos circuitos mediáticos. Constatamos um elemento de dispersão territorial num relacionamento íntimo com o mundo rural. Reconhecemos nos discursos uma proximidade, ou mesmo identificação, com valores conservadores das sociedades tradicionais em matérias como a família, a propriedade e a religião.

E no entanto, também aqui encontramos empresas e empresários ambiciosos, persistentes através de todas as dificuldades e muito bem sucedidos nos respectivos sectores. Constatamos que a identidade local, enraizada numa paisagem agrária de pequenos proprietários, não impediu a abertura aos mercados externos mais exigentes. E no que respeita aos valores conservadores, não só não bloquearam a mudança e a inovação, como talvez tenham forjado uma extraordinária persistência na identificação de oportunidades, no desejo de proporcionar aos filhos melhores condições, e de lhes transmitir uma herança em que possam ter orgulho.

Os homens retratados nestas páginas representam a história improvável de uma indústria que em poucas décadas fez o percurso completo que, a partir de uma origem modesta de pequenas oficinas em terras onde circulavam carros de bois, evoluiu para fábricas exportadoras, e mais recentemente para grupos empresariais posicionados numa indústria globalizada. Tudo isto sem renegar as origens, numa impressionante afirmação de continuidade cultural aparentemente sem rupturas.

Estas considerações introdutórias constituem uma simples indicação sobre a natureza dos problemas que desafiam o historiador e, de modo geral, o investigador de temas económicos e sociais. Salientando a riqueza dos temas assim sugeridos, nesta comunicação farei apenas três comentários breves sobre a importância da história recente; a natureza especial das fontes; e os modelos de gestão.

A história da indústria dos moldes, como a de outros sectores da economia portuguesa, coloca em evidência a importância do período posterior à Segunda Guerra

## 1. INTRODUÇÃO

## 2. A IMPORTÂNCIA DA HISTÓRIA RECENTE

Mundial, em que os lugares-comuns da história política frequentemente confundem mais do que esclarecem a natureza da transformação económica registada.

Se enquadrarmos a economia portuguesa no contexto da Europa Ocidental, ou mais abertamente ainda se tomarmos como referência a periodização da história da economia mundial estabelecida por autores como Angus Maddison, verificamos que entre 1950 e 1973 a economia portuguesa não apenas participou no extraordinário crescimento económico generalizado dessa época — da Europa Ocidental aos Estados Unidos, da União Soviética aos países da Ásia e América Latina — como acelerou o crescimento, numa trajectória de convergência com as economias mais desenvolvidas. Nas estimativas de que dispomos para os séculos XIX e XX, foi o primeiro período de convergência da economia portuguesa<sup>2</sup>. Em paridades de poder de compra, o produto interno bruto per capita mais do que triplicou entre 1950 e 1973; o emprego agrícola, que representava 48 por cento do total em 1950, baixou para 32 por cento em 1970, e 18 por cento em 1980. Estes números resumem uma extraordinária mudança económica e social<sup>3</sup>.

Apesar da continuidade de um regime político ditatorial, as realidades geopolíticas e económicas do pós-guerra conduziram Portugal a uma participação cada vez maior nas instituições europeias e internacionais. Num simples resumo indicativo podemos apontar o Plano Marshall, num complexo processo de decisões em que a despeito das reservas de natureza política o governo português manteve um acompanhamento interessado, desde a primeira reunião de dezasseis países realizada em Paris a 12 de Julho de 1947 até à participação, como membro fundador, na criação da Organização Europeia de Cooperação Económica em 1948; em 1949 Portugal contou-se também entre os países fundadores da Organização do Tratado do Atlântico Norte. Não deve ser esquecida, apesar de tardia, a adesão à ONU em 1955. A convertibilidade externa do escudo foi assegurada a partir de 7 de Janeiro de 1959, como condição prévia à admissão ao Banco Mundial e ao Fundo Monetário Internacional concretizada em 21 de Novembro de 1960. A 4 de Janeiro de 1960 tinha sido celebrado o Tratado de Estocolmo que estabeleceu a Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA), tendo Portugal como membro fundador<sup>4</sup>.

A diversidade de contactos permitida por este novo quadro institucional, num contexto de forte crescimento económico, exigiu alguma evolução do aparelho burocrático português, e a criação de organismos com objectivos modernos como o Instituto Nacional de Investigação Industrial ou o Fundo de Fomento da Exportação. Mas permitiu sobretudo um exercício cada vez mais alargado da iniciativa de indivíduos e empresas, revelado por exemplo nas estatísticas das exportações e da emigração, neste caso extravasando largamente o quadro legal.

No diz respeito à indústria de moldes, importa notar que é nesse período que encontramos a criação das primeiras empresas que iriam constituir o sector, a partir de pequenos estabelecimentos oficinais, que foram adquirindo conhecimentos técnicos e equipamentos, enquanto os empresários faziam uma aprendizagem dos mercados interno e externo. Algumas dessas primeiras oficinas, construídas numa grande proximidade com o mundo rural de escassas qualificações, constituíram uma espécie de escolas informais de operários qualificados, que na passagem para novas empresas tornaram possível o crescimento do sector. Neste meio modesto mas muito dinâmico vale a pena notar o papel dos antigos alunos do

Curso de Formação de Serralheiro e do Curso Geral de Comércio da Escola Industrial e Comercial de Oliveira de Azeméis, que ajudaram a dar estrutura às empresas, tanto na componente técnica da fábrica como na organização do escritório.

São muito sugestivos os testemunhos que dão conta desses princípios: por exemplo, o aço chegado na camioneta de carreira, necessariamente em pequenas quantidades, era transportado do centro da vila de Oliveira de Azeméis para a fábrica da Moldoplástico num carrinho de mão; em 1962, durante a mudança da Simoldes para novas instalações, as máquinas foram transportadas em carros de bois; a Moldoplástico foi das primeiras empresas do concelho a ter um desenhador, e isso somente no oitavo ano de actividade da empresa; mesmo em aspectos aparentemente mais sofisticados, como a angariação de clientes estrangeiros, os contactos começaram por vezes com o simples atrevimento de enviar cartas a empresas listadas em folhetos do Fundo de Fomento da Exportação<sup>5</sup>.

Ainda que alguns momentos fundamentais de evolução do sector, como a integração de engenheiros numa aproximação à investigação universitária, e a criação de verdadeiros grupos empresariais, tenha ocorrido no período seguinte — depois da crise petrolífera de 1973 e da revolução política de 1974 — importa não esquecer o período fundador, modesto mas decisivo, em que foram estabelecidas as bases da indústria e das empresas que ainda hoje de um modo geral definem o sector. A importância dessa continuidade de experiências é um dos aspectos bem documentados nas memórias recolhidas no projecto.

Dizer história recente significa, entre outros aspectos, que uma boa parte dos seus protagonistas está ainda atenta e disponível, capaz de nos transmitir de viva voz o seu testemunho pessoal. Um dos grandes méritos deste projecto consiste justamente no reconhecimento desse facto, traduzido na identificação de protagonistas da indústria de moldes no norte de Portugal, e no registo das suas memórias. A história oral é um método de investigação estabelecido, com limitações e cuidados reconhecidos, mas também com indiscutíveis méritos. Tem sido muito pouco praticada em Portugal, e encontra neste caso um campo de aplicação propício. Não dispensa a análise de documentação tradicional, dos registos notariais às estatísticas industriais, mas tem um valor insubstituível na reconstituição de motivações, valores e contextos.

O projecto deu também uma grande atenção à recolha de fotografias. Trata-se de um tipo de documento que apresenta dificuldades próprias de registo e interpretação, e tem sido muito pouco utilizado, para além de um simples efeito de novidade ou curiosidade. Diz-se que uma imagem vale mil palavras, no reconhecimento do seu poder evocativo, mas em termos históricos quantas vezes ficamos sem saber o que fazer com uma fotografia, porque não temos um lugar ou uma data que a identifiquem? Por isso é meritória a recolha de fotografias acompanhada de referências que nos permitem interpretar o seu significado, como acontece com a série de fotografias dos passeios do Centro Vidreiro. Entre muitos aspectos com interesse, o registo fotográfico permite-nos considerar, por exemplo, a indumentária de passeio dos operários como expressão de modernização de vestuário em meio rural, ou constatar a separação habitual de homens e mulheres nos seus respectivos grupos.

### 3. A NATUREZA ESPECÍFICA DAS FONTES

#### 4. MODELOS DE GESTÃO

O crescimento das empresas, a crescente complexidade técnica do sector, o aumento do volume de negócios e o envolvimento em mercados mais exigentes, tudo isso comportava problemas de organização sobre os quais sabemos muito pouco. Aparentemente, as soluções iam sendo encontradas, de modo pragmático, à medida que os problemas iam surgindo.

Também nestes aspectos organizativos contaria a formação dos antigos alunos da Escola Industrial e Comercial de Oliveira de Azeméis, eventualmente com o recurso aos seus antigos mestres, que poderiam ajudar a resolver problemas na oficina e no escritório. Os contactos com fornecedores e clientes, portugueses e estrangeiros, poderiam também dar um contributo, sugerindo exemplos e eventuais modelos. Mas competia aos patrões ligar os elementos dispersos numa organização com alguma coesão e coerência, adaptada aos valores e cultura da sociedade no seu tempo e lugar.

Ora a experiência da industrialização em meio rural, ou com uma limitada componente urbana, dá-nos a oportunidade de discutir o maior ou menor grau de compatibilidade de valores e organização das sociedades tradicionais relativamente às sociedades industriais. Começemos por uma referência breve ao Centro Vidreiro como exemplo marcante da concretização de um modelo de gestão que fazia apelo a um sentido colectivo que, a avaliar pelos testemunhos recolhidos, foi bem sucedido. O Centro Vidreiro construiu um bairro operário; pagava e geria uma colónia balnear infantil na praia do Furadouro; organizava passeios de que ficaram significativos registos fotográficos; realizava festas de Natal com distribuição de prendas às crianças. . .

Essas actividades, que hoje daríamos como exemplo de responsabilidade social da empresa, não eram exigidas pelas leis ou regras sociais da época. A sua prática resultava da exclusiva iniciativa patronal e correspondia, até onde podemos avaliar, a uma adaptação dos valores tradicionais de família e comunidade ao âmbito das relações laborais. Encontramos eco desses valores nas referências à “família Centro Vidreiro” que provavelmente seriam repetidas e glosadas nos discursos do patrão, convidados e representantes operários — mas não sindicais — proferidos nas festas e passeios. Eram ideias que seriam compreendidas, e provavelmente bem recebidas, por operários de raiz camponesa, integrados nas suas comunidades de aldeia.

Elton Mayo, professor da Harvard Business School e um dos principais autores da chamada escola das relações humanas, chamou a atenção para o facto de a industrialização americana ter rompido com os valores integradores da sociedade pré-industrial. Em 1933, na obra *The Human Problems of an Industrial Civilization* o problema era colocado desta forma:

In the United States we have traveled rapidly and carelessly from this type of simple social and economic organization to a form of industrial organization which assumes that every participant will be a devotee of systematic economics and a rigid logic. This unthinking assumption does not “work” with us, it does not “work” in Russia; it has never “worked” in the whole course of human history. The industrial worker, whether capable of it or no, does not want to develop a blackboard logic which shall guide his method of life and work. What he wants is more nearly described as, first,

a method of living in social relationship with other people and, second, as part of this an economic function for and value to the group. The whole of this most important aspect of human nature we have recklessly disregarded in our "triumphant" industrial progress<sup>6</sup>.

Esta interpretação, que assentava numa crítica contundente aos pressupostos da escola de gestão científica, não estava isenta de riscos e ambiguidades nas suas conclusões políticas e sociais, nomeadamente ao atribuir às sociedades tradicionais uma harmonia romântica, ignorando a crueza das relações de poder. No entanto, apesar do simplismo de algumas das suas análises, Elton Mayo traduzia o mal-estar da chamada civilização industrial, apontando a necessidade de considerar o trabalhador como elemento de um grupo e não como um indivíduo isolado, integrando do mesmo passo a economia no conjunto das relações sociais. Por isso considerava urgente a recuperação da "efectiva colaboração humana".

Sem pretender tratar aqui um problema que tem implicações diversas, vale a pena no entanto salientar, a propósito da escola das relações humanas, a natureza socialmente integradora dos modelos de gestão que, consciente ou inconscientemente, vislumbramos nos testemunhos de patrões e operários. Esta sugestão interpretativa não implica liminarmente uma negação de Marx e da luta de classes, mas tem a seu favor a evidência de uma considerável resistência à penetração sindical, e a forma como o sector ultrapassou a transição da ditadura para a democracia, em particular as tensões revolucionárias do chamado Verão Quente de 1975.

Com efeito, patrões e operários eram originários dos mesmos meios sociais, frequentemente partilhavam memórias de infância, por vezes tinham sido colegas de escola, ou trabalharam lado a lado nas mesmas empresas antes de um deles se ter estabelecido por conta própria. Importa notar que o estilo autoritário, a que também encontramos referências, não representa um elemento estranho a esta comunidade de valores, pois encontra correspondência nas formas tradicionais de exercício de poder pela autoridade paterna no âmbito familiar, e pelas autoridades religiosas e temporais. Por tudo isto não é difícil reconhecer uma linguagem comum nos discursos de patrões e operários.

Vale a pena notar ainda que, no caso das indústrias de vidro e de moldes, a generalidade dos processos produtivos continuou durante muito tempo a ser assegurada por pequenas equipas de trabalho onde era possível preservar uma tradição artesanal de orgulho no trabalho realizado, numa situação de claro contraste com a produção em série mais alienante.

Nesse contexto social o trabalhador não era um elemento anónimo no ambiente de trabalho. As pessoas que um trabalhador encontrava na fábrica eram de um modo geral as mesmas que ele encontrava fora da fábrica, como vizinhos ou parentes, ou de outro modo participantes na sociedade local. A própria busca de emprego, e o recrutamento operário, passavam frequentemente por redes informais de contactos, cujo resultado era a colocação numa fábrica onde o trabalho podia ser desconhecido, mas onde eram conhecidas, directa ou indirectamente, pelo menos algumas das pessoas com quem se iria trabalhar. Assim, o trabalho como actividade necessária para ganhar o sustento do dia a dia, não era um elemento isolado da vida do trabalhador, pois fazia parte integrante das suas relações sociais.

5. CONCLUSÃO A concluir estas notas, é necessário esclarecer que elas representam apenas uma chamada de atenção para os muitos aspectos de interesse suscitados pelo projecto. Ficou apontada a importância da história recente, marcando o significado de todo o período posterior à Segunda Guerra Mundial, evitando uma periodização exclusivamente política com início em 1974. Foi também afirmada a importância dos testemunhos orais e fotográficos, devidamente criticados e enquadrados, sem saudosismos, mas com reconhecimento do seu valor específico.

Finalmente, a propósito dos modelos de gestão, apetece colocar a hipótese de que no caso da indústria de moldes se passou directamente da aldeia para a chamada escola de recursos humanos, sem modelos elaborados nem manuais de gestão, numa aplicação pragmática inspirada nos valores da comunidade camponesa. Reconhecendo necessariamente o carácter especulativo desta proposta, não se pretende sugerir em caso algum uma perspectiva idílica do passado, mas apenas destacar uma característica de um modelo de industrialização que manteve ao longo de décadas uma significativa capacidade integradora em termos sociais.

O testemunho de António Rodrigues, patrão do grupo Simoldes, dá o melhor exemplo desta perspectiva. Começa por lembrar as origens:

Nasci em 1942 na aldeia, em Oliveira de Azeméis, em UI, numa zona de campo e comecei a trabalhar numa serralharia, a Moldoplástico, em 1955, de quem fui o empregado número um. Tinha feito a quarta classe aos 10 anos e entretanto trabalhei no campo como os meus pais e os meus três irmãos, porque eram poucas as indústrias na altura<sup>7</sup>.

Mais adiante, depois de descrever a sua experiência como operário e empresário, afirma:

Actualmente temos seis fábricas de moldes e cerca de oito fábricas de plásticos...

Estou confiante que a Simoldes é o maior grupo europeu de moldes. Julgo que a minha mentalidade ajudou muito porque nunca fui pessoa de guardar os lucros — tentei sempre investir na evolução e nunca fui muito gastador, e nem agora sou exibicionista. As minhas preocupações sempre andaram mais direccionadas para a satisfação dos nossos funcionários, porque tentamos ter sempre uma base salarial superior às empresas vizinhas, e para a angariação de encomendas e clientes<sup>8</sup>.

Na mesma entrevista em que recorda as suas raízes rurais, António Rodrigues apresenta-se como patrão do maior grupo europeu de moldes, sem precisar de negar uma coisa para afirmar a outra. Os valores que apresenta como marca justificativa de sucesso na sua actividade empresarial seriam facilmente reconhecidos como uma adaptação a novas circunstâncias dos valores formados na sua infância na aldeia.

<sup>1</sup> Na cerimónia de conclusão do Projecto memMolde Norte, realizada em Serralves a 15 de Maio de 2007, foi apresentado o livro de Eduardo Beira (ed.) *Indústria de Moldes no Norte de Portugal: Protagonistas. Uma colecção de testemunhos* (Centimfe: Oliveira de Azeméis, Maio de 2007).

<sup>2</sup> Angus Maddison, *The World Economy: Historical Statistics* (Paris: OECD, 2003); Jaime Reis, "O atraso económico português em perspectiva histórica, 1860-1913" in Jaime Reis, *O atraso económico português em perspectiva histórica: Estudos sobre a economia portuguesa na segunda metade do século XIX, 1850-1930* (Lisboa: INCM, 1993), págs. 9-32.

<sup>3</sup> Joaquim da Costa Leite, "Instituições, Gestão e Crescimento Económico: Portugal, 1950-1973" documento de trabalho disponível em <http://ideas.repec.org/p/ave/wpaper/382006.html>.

<sup>4</sup> Op. cit. Sobre o Plano Marshall, ver Fernanda Rollo, *Portugal e o Plano Marshall* (Lisboa: Ed. Estampa, 1994).

<sup>5</sup> Eduardo Beira, op. cit., págs. 181 (transporte do aço); 180 (transporte de máquinas); 162 (desenhador); 162 (Fundo de Fomento da Exportação); tb. 214 (escritório).

<sup>6</sup> Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (2ª ed. Boston: Harvard University, 1946), págs. 180-181.

<sup>7</sup> Eduardo Beira, op. cit., pág. 179 Entrevista gravada em Oliveira de Azeméis a 11 de Julho de 2006.

<sup>8</sup> Op. cit., págs. 187 e 188.

