

16

2016

Revista
de História
da Sociedade
e da
Cultura

CENTRO DE HISTÓRIA
DA SOCIEDADE E DA CULTURA

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

O(s) discurso(s) sobre a organização científica do trabalho: do *Diário das Sessões* ao *Diário do Governo* (1945-1974)

The speech(es) on scientific management: from the *Diário das Sessões* to the *Diário do Governo* (1945-1974)

ANA CARINA AZEVEDO

Universidade Nova de Lisboa – IHC
ana.carina19@iol.pt

Texto recebido em / Text submitted on: 05.02.2016

Texto aprovado em / Text approved on: 09.06.2016

Resumo: As décadas que se seguiram ao final da II Guerra Mundial testemunharam a afirmação do estudo e desenvolvimento da organização científica do trabalho em Portugal, que se manifestou no surgimento de concepções distintas sobre a temática. Estas concepções, presentes em periódicos operários e em obras sobre o tema são, igualmente, abordados na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa. Assim, tendo como base os *Diários das Sessões* que, entre 1945 e 1974, incluíram referências à temática, este artigo propõe-se analisar a forma como as problemáticas relativas à organização científica do trabalho foram entendidas na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa.

Palavras-chave: Portugal, Estado Novo, organização científica do trabalho, Assembleia Nacional, Câmara Corporativa.

Abstract: The decades that followed the end of World War II witnessed in Portugal the affirmation of scientific management's study and development. Many points of view appeared and are stated in journals and books as well as on debates that took place at the "Assembleia Nacional" and at the "Câmara Corporativa". Based on the journals of these sessions between 1945 and 1974 including references to the topic, this article aims to analyse how the problems related to scientific management were understood in these two organisms. Examining the arguments and visions in presence, we aim to understand the logic behind the application of these principles in Portugal.

Keywords: Portugal, "Estado Novo", scientific management, "Assembleia Nacional", "Câmara Corporativa".

Nota introdutória

As reflexões sobre a organização científica do trabalho pautaram os estudos de vários autores ligados a áreas como a História, a Economia, a Sociologia, a Ciência Política ou a Administração ao longo do século XX. Porém, a abordagem feita à temática tem variado ao longo das décadas. Enquanto os primeiros textos tinham como móbil principal a preocupação em dar a conhecer a organização científica do trabalho e as suas possibilidades de aplicação, a partir da II Guerra Mundial estes estudos passam a centrar-se na reflexão sobre os vários princípios e técnicas utilizados, bem como nas mudanças que os mesmos vão sofrendo ao longo do tempo. Desta forma, encontramos títulos datados das décadas de 1960 e 1970 que tocam assuntos como o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, a cronometragem e o trabalho em série. Surgem, igualmente, as primeiras tentativas relevantes de fazer o historial do processo de implementação destes princípios na Europa e em alguns países em particular, como é visível no artigo “Apuntes para una historia de la organización del trabajo en Espana, 1900-1936”, de Jordi Estivili e Josep Tomàs (Estivili, Tomás 1979), ou no texto de Zdzislaw P. Wesolowski intitulado “The Polish contribution to the development of scientific management” (Wesolowski 1978). Pelo contrário, as décadas de 1980 e 1990 demonstram já uma certa evolução no sentido da avaliação dos impactos e consequências da organização científica do trabalho. Isso torna-se notório em obras como *Le taylorisme, une folie rationnelle?*, de Bernard Doray (Doray 1981) ou no artigo de Benjamin Coriat intitulado “O taylorismo e a expropriação do saber operário” (Coriat 1985). Uma outra preocupação revelada pelas obras deste período prende-se com a tentativa de compreender qual o futuro destes princípios. Assim, a análise sobre a emergência de novos modelos produtivos, de novas estratégias administrativas e de novas formas de organização do trabalho encontra-se patente nas obras da maioria dos estudiosos da temática, como Jean-Pierre Durand (Durand 1993), Friar e Horwitch (Friar, Horwitch 1985) ou, de uma forma ainda mais marcada, nos textos de Ulrich Jurgens (Jurgens, Malsch, Dohse 1993), Hans Pruijt (Pruijt 1997) e Stephen Waring (Waring 1991), entre outros. A década de 1990 inicia, igualmente, uma preocupação com o estudo das tentativas de expurgo dos aspetos mais negativos para o trabalhador apresentados pela organização científica do trabalho, tentando, também, compreender as transformações que estes princípios vinham sofrendo desde 1945. No que diz respeito aos estudos mais recentes, estes abarcam assuntos variados desde a evolução do taylorismo ao longo do século XX, passando pela sua aplicação no setor administrativo e por alguns estudos

de caso, até abordagens bastante distintas das habituais que incluem considerações sobre o impacto destes princípios na arquitetura, como é visível no artigo “The taylorized beauty of the mechanical: scientific management and the rise of modernist architecture” (Guillén 2006).

Além da investigação desenvolvida no âmbito da minha dissertação de mestrado, dispomos de poucos estudos com algum impacto sobre a temática, sendo os principais da autoria de Marinús Pires de Lima, Fátima Patriarca, Álvaro Ferreira da Silva e Albérico Alho. Marinús Pires de Lima é autor de alguns estudos setoriais que se centram na organização científica do trabalho, entre os quais se conta o artigo intitulado “Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80): alguns resultados preliminares de uma investigação em curso” (Lima 1982), ou um conjunto de outros estudos de caso muito centrados nos setores da construção naval e da metalurgia, tendo sido um dos primeiros investigadores que apostou na análise da introdução da organização científica do trabalho em algumas grandes fábricas portuguesas. O artigo de Fátima Patriarca intitulado “Taylor no purgatório: o trabalho operário na metalomecânica pesada” (Patriarca 1982) é, tal como os trabalhos de Pires de Lima, um estudo de caso bastante relevante sobre a implementação e as consequências do taylorismo num ramo específico do setor industrial português. Por seu lado, Álvaro Ferreira da Silva, ao estudar a reorganização da CUF (Silva 2008), apresenta a intenção de analisar o processo de transferência de *know-how* e práticas de organização que esta pressupõe, num estudo que evidencia a importância dos consultores em organização como agentes de difusão da organização científica do trabalho no setor secundário português.

A maioria das obras referentes a Portugal centra-se nas décadas seguintes ao final da II Guerra Mundial sendo que, de facto, estas testemunharam a afirmação do estudo e desenvolvimento da organização científica do trabalho no País, tendo também observado o surgimento de conceções distintas sobre a temática. Na verdade, uma das características da organização científica do trabalho em Portugal é a inexistência de um discurso sobre a mesma. Quer no que diz respeito ao Estado, quer às entidades patronais ou trabalhadores, as opiniões manifestadas em relação ao tema foram sempre diversas e heterogêneas. O mesmo se passava relativamente aos discursos políticos que abordavam a temática, encontrando-se esta realidade bastante presente na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa. Torna-se, assim, importante compreender o lugar que a organização científica do trabalho tinha nos debates destes dois organismos e quais as visões apresentadas por deputados e procuradores sobre a mesma no período compreendido entre 1945 e 1974.

A organização científica do trabalho em debate

Antes de mais, é necessário referir que a história da organização científica do trabalho em Portugal se relaciona com a própria história do desenvolvimento económico do país no século XX e com a sua abertura ao exterior. Após a Segunda Grande Guerra a sua difusão encontra-se enredada nas dinâmicas internacionais do período, sobretudo naquelas que estão relacionadas com a produtividade, fazendo com que a organização científica do trabalho seja introduzida no país quase de forma camuflada, envolvida no cenário das novas lógicas nacionais e internacionais.

De facto, as novas lógicas do período acabam por influir nas opções feitas relativamente à organização científica do trabalho: a abertura do país aos organismos internacionais criados na época e os contactos dela decorrentes tiveram como consequência experiências de transferência de *know-how* em termos de organização do trabalho, nomeadamente através da organização de missões de estudo e ações de formação; a criação de organismos nacionais que apresentavam, entre os seus objetivos, o propósito de estudo e aplicação da organização científica do trabalho e que beneficiaram da emergência de uma geração de quadros – entre os quais se destacam os engenheiros – que apoiava a modernização do país defendendo um novo rumo para o desenvolvimento económico; os desafios lançados pelo impacto da emigração e da Guerra Colonial no encarecimento relativo da mão de obra; as consequências da adesão à EFTA no que diz respeito à necessidade de melhorar a competitividade da indústria portuguesa a nível internacional e, por último, o quadro de desenvolvimento industrial – numa época em que o Estado passara a atribuir uma maior importância ao fomento do setor – e de expansão da Administração do Estado que careciam da aplicação de métodos mais eficazes de organização do trabalho para aumentar a sua eficiência. Todas estas condições se conjugaram para permitir que o período que se inicia após a II Guerra Mundial constitua a época de maior desenvolvimento da organização científica do trabalho em Portugal, durante a qual o leque de possibilidades da sua aplicação chega, inclusivamente, a ser alargado.

Não é, assim de estranhar que, nas décadas que se seguiram ao final da guerra, a temática seja, variadas vezes, abordada nos debates da Assembleia Nacional e da Câmara Corporativa. Na Assembleia Nacional, a primeira referência à organização científica do trabalho com a qual nos deparamos encontra-se presente na discussão sobre a proposta de lei de reorganização e fomento industrial, a futura Lei 2005, logo em janeiro de 1945. Nela José Alçada Guimarães, falando sobre o futuro da indústria portuguesa, afirma

impor-se em algumas atividades industriais não só a luta pela subsistência, mas também o aumento da produção e o barateamento do seu custo. Não colocando de parte as indústrias artesanais, que apresentavam o mérito de produzir em qualidade, mas não em quantidade, o deputado defende que o fabrico de produtos de grande consumo, homogêneos e estandardizados, teria de ser realizado em grandes unidades industriais. Para a constituição destas grandes unidades capazes de produzir a mais baixo custo, seria necessário um esforço de concentração das indústrias que, não obstante os perigos derivados da inconveniência da formação de massas operárias, seria indispensável para a fabricação de produtos estandardizados e homogêneos. De facto, somente em unidades de maior importância poderia ser implementada a

divisão técnica do trabalho, a especialização das máquinas, a organização científica do trabalho, a uniformização do produto e das condições de produção, a utilização racional da matéria prima, a economia de despesas gerais¹.

É visível que, para este deputado, o aumento da produção e do rendimento da indústria, bem como da sua competitividade, apenas poderiam ser alcançados através da colocação em prática de métodos de organização científica do trabalho. Porém, estes poderiam, igualmente, ser considerados perigosos para o operariado. No mesmo debate, Artur de Oliveira Ramos, continuando a reflexão sobre a industrialização portuguesa, foca a sua atenção no trabalhador, elemento que lhe era bastante caro devido à sua ação como professor do Instituto de Orientação Profissional Maria Luísa Barbosa de Carvalho. Afirma:

A nossa economia também não pode suportar o encargo ainda muito maior que para ela resulta da deficiente preparação e adaptação do trabalhador português às modernas técnicas industriais, encargo que se exprime por um desgaste constante de energia humana, bem mais difícil de recuperar do que a perda dos bens materiais².

O deputado alerta, assim, para os efeitos nefastos que uma aplicação economicista da organização científica do trabalho podia apresentar para o operário, concorrendo para o aumento dos ritmos de trabalho e o desgaste do trabalhador. Para tal, “há que moldar o meio económico e social ao homem e

¹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 117, 10 de janeiro de 1945, p. 102.

² *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 119, 13 de janeiro de 1945, p. 124.

não o homem ao meio”³, impedindo a “standardização do próprio homem”⁴, lógica na qual entra a orientação profissional – área de trabalho do parlamentar –, enquadrando-se como um dos fundamentos da organização científica do trabalho⁵. As preocupações com os impactos negativos da organização científica do trabalho no Homem – a nível físico, social e moral – são, na verdade, um aspeto bastante presente nos discursos da época, principalmente ao nível do setor católico e no âmbito da psicotécnica e psicologia industrial, daqui derivando a grande influência que o movimento das Relações Humanas⁶ apresenta na época e que se encontra, também, presente ao nível dos debates da Assembleia Nacional.

No entanto, verificamos ainda neste debate relativo à proposta de lei de fomento e reorganização industrial, tal como vai suceder durante todo o nosso âmbito cronológico de análise, visões negativas quanto à utilização e benefícios da organização científica do trabalho. Mendes de Matos expressa talvez uma das mais duras críticas a estes princípios ao referir:

A técnica representa uma afirmação do poder criador da inteligência, uma potência libertadora do trabalho, uma força assombrosa de riqueza, mas, exactamente por isso, a técnica deve elevar a inteligência, respeitar o trabalho e promover a riqueza socialmente útil. Ora, quando a técnica atinge o máximo da sua perfeição, quando a técnica vai até à última divisão do labor industrial, e as faz executar cronométricamente, não favorece a inteligência, nem a riqueza, nem o trabalho, antes prejudica e anula essas grandes realidades. Nós sabemos

³ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 119, 13 de janeiro de 1945, p. 124.

⁴ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 119, 13 de janeiro de 1945, p. 123.

⁵ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 119, 13 de janeiro de 1945, p. 124.

⁶ O movimento das Relações Humanas, também apelidado Escola das Relações Humanas, surge ligado à Experiência de Hawthorne, realizada numa fábrica em Chicago, na qual o médico e sociólogo Elton Mayo realizou uma série de testes procurando variáveis que influenciassem a produção e durante os quais descobriu a importância do fator psicológico dos trabalhadores. Analisando as suas reações no decurso do trabalho, Mayo concluiu sobre a importância da integração social como determinante da produção, bem como do comportamento dos grupos, formais ou informais, no comportamento individual e sobre a importância das necessidades psicológicas, sociais e emocionais, bem como do conteúdo das tarefas, na elevação da moral. Estas conclusões levaram à tomada de consciência de que, ao invés de ser encarado como *Homo economicus*, o trabalhador deveria ser tratado como *Homo social*, não sendo o seu comportamento mecânico, mas sim influenciado pelo sistema biológico e social que o rodeia, sem esquecer as suas necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. As preocupações com o movimento das Relações Humanas começam a ser bastante visíveis em Portugal, sobretudo nas décadas de 1950 e 1960, surgindo especialmente pela voz do catolicismo social e de um conjunto de engenheiros que, não partilhando das suas crenças religiosas, compartilhavam as concepções cristãs acerca da dignificação do trabalhador no mundo do trabalho.

que a percentagem de lucros nesse aperfeiçoamento máximo da técnica é elevadíssimo, mas sabemos também que êle provoca uma desordem na própria vida física e mental do trabalhador⁷.

De facto, o deputado enfatiza as consequências negativas dos métodos de trabalho derivados do taylorismo, sem ter em atenção as suas possibilidades para a produtividade industrial e a economia do País, nem as alterações que os mesmos vinham sofrendo ao longo do século XX, principalmente neste segundo pós-guerra no qual as teorias de humanização do trabalho vinham sendo alvo de estudo e interesse. As suas afirmações seguem, porém, algumas das lógicas expressas pelo catolicismo social, alertando para os perigos da mecanização dos corpos e da desumanização do trabalhador.

De facto, as críticas à organização científica do trabalho permanecem ao longo do período em estudo. Em 1950, Galiano Tavares, no seu aviso prévio sobre contratos coletivos de trabalho no Alentejo, Casas do Povo e salário familiar do trabalhador rural, insurge-se contra a desumanização que o capitalismo havia provocado no conceito de trabalho, fazendo com que o materialismo marxista substituísse o “mundo dos sentidos”: “E aqui temos o homem a sofrer as consequências da aplicação da ciência à organização do trabalho”⁸. Dois anos mais tarde, em dezembro de 1952, na discussão na generalidade sobre a proposta de lei de autorização de receitas e despesas para o ano de 1953, o deputado volta a manifestar a necessidade de não deixar que os planos de desenvolvimento industrial consubstanciem unicamente objetivos financeiros. De facto, Tavares é claro ao afirmar que o Estado não pode permitir que uma indústria consista apenas “num bom negócio”, devendo intervir no sentido de assegurar a ordem social, não permitindo a luta entre interesses particulares – isto é, a livre concorrência. Porém, o deputado não deixa de afirmar que o aumento da concorrência seria proveitoso na medida em que a obtenção do máximo lucro privado levaria à utilização do máximo esforço de mão de obra barata, tornando-se óbvia a necessidade de utilização de métodos que possibilitassem a escolha do operário mais apto para o desempenho de cada tipo de tarefa, segundo os princípios da organização científica do trabalho⁹.

⁷ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 3, sessão legislativa 3, nº 123, 19 de janeiro de 1945, p. 182.

⁸ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 5, sessão legislativa 1, nº 19, 25 de janeiro de 1950, p. 239.

⁹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 5, sessão legislativa 4, nº 180, 13 de dezembro de 1952, p. 326.

Ainda na década de 1950 outros assuntos iriam entrar em cena no que diz respeito à organização científica do trabalho, tais como o longo processo sempre adiado de constituição de um Centro Nacional de Produtividade, do qual o futuro Instituto Nacional de Investigação Industrial viria a ser uma alternativa, mas também as questões ligadas aos Planos de Fomento e à revisão do condicionamento industrial. É exatamente no debate sobre este último tópico, a proposta de lei nº 511 relativa à revisão do condicionamento industrial, que surge uma intervenção de António Calheiros Lopes na qual, referindo-se à questão salarial, este afirma ser o aperfeiçoamento do material, do equipamento e dos métodos de trabalho a única forma de aumentar os salários reais dos trabalhadores, visto deles derivar a redução dos custos de produção e, desta forma, a diminuição do preço final dos produtos industriais. Assim, tornava-se necessário, através da utilização de métodos científicos de organização do trabalho, obter

das instalações, do material existente e das matérias-primas à nossa disposição o máximo de rendimento, de forma a alcançar-se uma produção abundante, de boa qualidade, a preços de custo mais baixos, entregue no mercado com rapidez e oportunidade e ainda susceptível de ser oferecida aos mercados estrangeiros a preços de concorrência¹⁰.

Mas, para que a organização científica do trabalho pudesse ser devidamente colocada em prática no meio industrial português, tornava-se essencial o apoio das administrações das empresas e dos quadros intermédios. Em 1957, num dos debates sobre a possibilidade de criação do Instituto Nacional de Investigação, Tecnologia e Economia Industrial, Calheiros Lopes adverte para o facto dos esforços tendentes à melhoria da produtividade colocados em prática pelos trabalhadores não poderem ter êxito sem o estímulo da administração. Em Portugal este é, de facto, um dos aspetos a ter em conta na justificação da aposta de algumas empresas na colocação em prática de métodos de organização científica do trabalho, dependendo das administrações a vontade de alterar os métodos de trabalho estabelecidos, o conhecimento dos benefícios que daí poderiam advir e a aposta na contratação de técnicos especializados ou na formação de funcionários dentro e/ou fora do país. De facto, também da existência de quadros técnicos dependiam os processos de estudo e organização do trabalho, sendo que a sua carência será uma constante em todo o período cronológico que abordamos. Dez anos depois deste

¹⁰ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 5, sessão legislativa 3, nº 121, 16 de janeiro de 1952, p.199.

debate sobre a criação do Instituto Nacional de Investigação, Tecnologia e Economia Industrial, em março de 1967, Sousa Magalhães afirma ainda que a falta de técnicos portugueses especializados em têxteis conduz Portugal à inevitabilidade da contratação de especialistas estrangeiros, cuja presença no país, segundo o discurso do regime, apenas se justifica como situação transitória. A sua relevância torna-se ainda maior no âmbito da temática em estudo, pois a importância do dirigente intermédio é reforçada sob o ponto de vista técnico e social pelo desenvolvimento da organização científica do trabalho cuja colocação em prática pressupunha um conhecimento aprofundado das técnicas e métodos existentes, da sua adequação a cada caso e das questões que envolviam a sua aplicação.

Na verdade, dada a carência de técnicos nacionais especializados em organização científica do trabalho – situação que apenas iria conhecer alterações durante as décadas de 1960 e 1970 com o impacto das ações de formação do Instituto Nacional de Investigação Industrial e de outros organismos nacionais e estrangeiros nas quais os técnicos portugueses marcam presença –, a necessidade de assistência técnica à indústria e de investigação aplicada ao fomento industrial era uma realidade. Também no projeto do II Plano de Fomento esta situação é mencionada, sendo afirmado que a reorganização das indústrias que se encontrava em discussão deveria ser apoiada por “estudos de tecnologia, de organização científica do trabalho e de economia a realizar no quadro do novo Instituto Nacional de Investigação Científica”, sendo que “para a realização desses estudos [teria] de admitir-se o concurso de técnicos estrangeiros e a formação de pessoal português em centros de outros países”¹¹. O II Plano de Fomento abria, de facto, caminho à criação do Instituto Nacional de Investigação Industrial que desenvolveria uma importante ação na difusão da organização científica do trabalho em Portugal, tendo realizado estudos sobre produtividade em diversos setores industriais, contribuído para a formação de quadros técnicos, numa primeira fase com o recurso a formadores estrangeiros e efetivado o contacto com organismos internacionais dedicados ao estudo destas questões, durante os quais foram efetuadas importantes transferências de conhecimentos. O Instituto Nacional de Investigação Industrial cumpriria este objetivo principalmente através da ação do seu segundo serviço, responsável pelas questões da produtividade, organização científica da produção e do trabalho industrial e

¹¹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 1, nº 36, 12 de abril de 1958, p. 742.

do apoio que prestava a pequenas e médias indústrias no âmbito dos estudos de medidas de produtividade.

Na realidade, estas iniciativas não atingiriam apenas indústrias de grande dimensão, mas também pequenas indústrias que, inclusivamente foram as primeiras a usufruir do apoio técnico do Instituto Nacional de Investigação Industrial. Muitos eram os setores que, à época da preparação do II Plano de Fomento, eram entendidos como podendo beneficiar das técnicas de organização científica do trabalho. O parecer nº 2/VII sobre a proposta de lei nº 8 referente a este Plano refere os casos da indústria de serração e preparação de madeiras, cujas instalações fabris deveriam ser adaptadas com o recurso à organização científica do trabalho no sentido de melhorar a sua produtividade e garantir o seu equilíbrio económico e a melhoria das condições de trabalho dos operários¹². Porém, apesar de algumas empresas de maior dimensão, como a CUF, se terem tornado verdadeiros modelos de aperfeiçoamento tecnológico, de preparação do pessoal técnico e de luta contra processos de trabalho rotineiros¹³, os exemplos de voluntarismo na aplicação destas técnicas constituem um microcosmos na realidade nacional, o que leva algumas vozes a argumentar que o Estado deveria incentivar a colocação em prática de métodos de organização científica do trabalho nas empresas que não tomassem por sua própria iniciativa estas providências. É esta a tese defendida por Daniel Barbosa a 2 de abril de 1957, no seu aviso prévio sobre o problema económico português. De facto, Barbosa afirma:

Um dos primeiros passos, imediatos e firmes, é o de levar o País a estruturar a sua produção dentro da organização científica do trabalho, visto que desse modo e enquanto se reorganiza a produção em novos moldes se conseguirá em pouco tempo um primeiro e importante ajustamento à base de melhores salários e baixo preço de custo daquilo que se produz¹⁴.

Daniel Barbosa apresenta-se, de facto, como um entusiasta da organização científica do trabalho enquanto elemento no qual “o país necessita de apoiar-se para conseguir a máxima produtividade dos recursos de que dispõe” (Barbosa 1961), apesar de não esconder que este acabaria por ter como consequência uma diminuição do emprego, sendo que, enquanto ocupou a

¹² *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 1, nº 27, 25 de setembro de 1958, p. 163.

¹³ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 4, nº 182, 28 de fevereiro de 1957, p. 288.

¹⁴ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 4, nº 196, 3 de abril de 1957, p. 523.

pasta da Economia no imediato pós-guerra, foram dados importantes passos para a introdução destes métodos no articulado legal de alguns organismos. É, no entanto, de salientar a ênfase atribuída pelo deputado às consequências salariais da melhoria da produtividade sendo, igualmente, interessante atentar nos setores aos quais o mesmo se refere – metalomecânica, têxtil e química –, aqueles nos quais a organização científica do trabalho mais se desenvolve. A questão salarial é também referida por Águedo de Oliveira na resposta ao aviso prévio de Daniel Barbosa. Refere o deputado que a melhoria da produtividade através da melhor organização do trabalho e do consequente aumento do rendimento dos trabalhadores conduzirá à diminuição dos custos de produção e dos preços dos produtos industriais e à elevação dos salários e alargamento do consumo¹⁵. É, assim, visível como os impactos sociais da organização científica do trabalho, nomeadamente ao nível das questões salariais, eram entendidos com preocupação na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa, indo ao encontro das lógicas expressas nas publicações patronais, católicas e nos estudos internacionais sobre o tema que, após a II Guerra Mundial, atribuem uma grande importância às repercussões da organização científica do trabalho no nível de vida dos trabalhadores e à necessidade de um progresso socialmente útil, baseado numa equilibrada repartição dos dividendos entre patrões e trabalhadores.

A necessidade de modernizar administrativamente o país

Entrando na década de 1960, a organização científica do trabalho vê serem alargadas as suas possibilidades de aplicação também ao domínio da Administração Pública. Apesar de ter sido nesta década que a discussão e os desenvolvimentos em torno do tema foram mais evidentes, a verdade é que já anteriormente se colocava a questão da melhoria e racionalização dos serviços do Estado. Segundo o que se encontra exposto no parecer nº 1/VII da Câmara Corporativa referente à proposta de lei nº 1 de autorização das receitas e despesas para 1958¹⁶, as propostas de racionalização administrativa estiveram presentes em alguns diplomas legislativos desde a reforma

¹⁵ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 4, n.º 201, 11 de abril de 1957, p. 620.

¹⁶ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 1, nº 4, 11 de dezembro de 1957, p. 90-102.

orçamental de 1929¹⁷, não tendo tido, porém, desenvolvimento. Da mesma forma, a Lei de Meios para 1951 volta a tocar no assunto no seu artigo 12º, que determinava que o Governo deveria promover “os estudos necessários à adopção nos serviços públicos de métodos que permit[isse]m obter melhor rendimento com o menor dispêndio”¹⁸, levando à criação de uma comissão central de inquérito e estudo da eficiência dos serviços públicos no seio do Ministério das Finanças¹⁹, cujos trabalhos são referidos nas leis de autorização de receitas e despesas dos três anos seguintes. A proposta de lei nº 1 de autorização das receitas e despesas para 1958 pretende, assim, prosseguir estes estudos tendentes à melhoria da eficiência dos serviços públicos através da criação de um serviço que estaria permanentemente encarregue do estudo da racionalização administrativa²⁰. No entanto, a Câmara Corporativa vai mais longe, propondo que este serviço não tivesse por atribuição apenas o estudo da racionalização administrativa, devendo, igualmente, propor superiormente os métodos através dos quais esta pudesse ser atingida²¹.

Também no artigo 26º da proposta de lei de autorização de receitas e despesas para 1962 esta questão é mencionada. Nele é apresentado o movimento pela reestruturação dos serviços públicos do Estado através da aplicação de métodos de organização científica do trabalho que se encontrava a ser desenvolvido a nível internacional, movimento este que tinha como objetivo a melhoria da produtividade nesses serviços, bem como a concessão de maiores garantias aos particulares contra o excesso de intervencionismo estatal e o reforço da cooperação entre a Administração Pública e os utentes. Segundo a proposta de lei, este movimento teria, igualmente, de apresentar repercussões em Portugal, país que carecia de uma reestruturação da Administração do Estado para a qual a colocação em prática de métodos de organização científica

¹⁷ Já na reforma orçamental de 1929 (Decreto nº 16670, de 27 de março, artigo 22º, alínea e) era atribuída à Intendência-Geral do Orçamento – que não chegou a entrar em funcionamento – a tarefa de “estudar as fórmulas mais económicas do emprego dos dinheiros públicos, propondo as modificações na organização ou na técnica dos serviços que julgar necessárias ou convenientes para que seja observada a maior economia dentro da maior eficiência”. Decreto nº 16670, *Diário do Governo*, I Série, nº 70, Suplemento, 27 de março de 1929, p. 733.

¹⁸ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 1, nº 4, 11 de dezembro de 1957, p. 97.

¹⁹ Decreto nº 38503, *Diário do Governo*, I Série, nº 235, 12 de novembro de 1951, p. 979.

²⁰ No relatório que antecede a Lei de Meios para 1959, elaborado em dezembro de 1958, é referido que já se encontrava preparado o serviço de O&M. *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 2, nº 70, 16 de dezembro de 1958, p. 152.

²¹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 7, sessão legislativa 1, nº 4, 11 de dezembro de 1957, p. 97.

do trabalho administrativo, iniciados por Fayol nas primeiras décadas do século XX e desenvolvidos ao longo do tempo, era essencial. Para tal, afirma:

o Governo propõe-se inicialmente promover a formação, quer no funcionalismo, quer no público, da ambiência propícia ao sentido da reforma; preparar pessoal especializado em organização e métodos de trabalho; finalmente, concentrar a atenção e os esforços na solução dos problemas dos métodos²².

De facto, para o regime, a Reforma Administrativa constituía-se, sobretudo, como um estado de espírito que deveria envolver o funcionalismo público no sentido da reestruturação dos serviços – ideia muito presente em Marcello Caetano. Esta tomada de consciência permitiria uma maior abertura à necessidade de formação de pessoal em técnicas de organização do trabalho, chamadas de organização e métodos, em prol da qual a Presidência do Conselho vai esforçar-se, através de organismos seus dependentes, por proporcionar a frequência de funcionários em ações de formação no país e no exterior. Por fim, estes passos conduziriam à criação de núcleos de organização e métodos em alguns serviços públicos nos quais fossem estudados e aplicados métodos que permitissem organizar cientificamente o trabalho neles desenvolvido.

Também o parecer nº 1/IX da Câmara Corporativa sobre a autorização das receitas e despesas para 1966 refere a necessidade da organização científica do trabalho como forma de dotar a administração fiscal dos meios adequados para melhorar a sua eficiência, tarefa que deveria ser levada a cabo pelo Ministério das Finanças²³. Por seu lado, o parecer sobre o projeto de proposta de lei nº 4/IX, relativo ao III Plano de Fomento para 1968-1973, proporciona-nos mais informações sobre o processo de reorganização dos serviços do Estado. Dando voz às recomendações do Grupo de Trabalho nº 14 sobre a constituição do Secretariado da Reforma Administrativa, o parecer afirma a indispensabilidade da sua criação como “órgão com competência para, de modo geral, proceder ao estudo e planeamento das providências tendentes a assegurar, de forma permanente e sistemática, a revisão e o aperfeiçoamento da administração pública”²⁴. No entanto, o parecer vai mais longe propondo um conjunto de outras iniciativas tendentes à revisão dos métodos

²² *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 8, sessão legislativa 1, nº 4, 12 de dezembro de 1961, p. 126.

²³ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 9, sessão legislativa 1, nº 4S, 10 de dezembro de 1965, p. 24.

²⁴ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 9, sessão legislativa 2, nº 56, 30 de junho de 1967, p. 654.

de trabalho administrativo e à melhoria da produtividade e da eficácia dos serviços públicos: a constituição de núcleos experimentais de organização e métodos em alguns Ministérios, organismos autónomos e Direções-Gerais; a formação acelerada de técnicos especialistas em organização e métodos; a realização de palestras, colóquios e seminários; a promoção de visitas de estudo e estágios no país e no estrangeiro e a promoção e difusão de publicações de carácter formativo²⁵. Este projeto teria, porém, de enfrentar alguns obstáculos: por um lado, as deficiências de informação e de investigação nesta área que limitam os conhecimentos dos funcionários sobre o assunto; por outro, uma clara insuficiência de iniciativas de divulgação e formação, quer por motivos que se prendem com limitações financeiras, quer por uma desarticulação entre os objetivos e os métodos utilizados naquelas que haviam já sido realizadas – descurando, aparentemente, as várias iniciativas que surgem em torno do Instituto Nacional de Investigação Industrial e da Presidência do Conselho, entre outros organismos. Como possível solução para estas dificuldades a Câmara Corporativa propõe a colocação em prática da Reforma Administrativa que se encontrava em estudo pelo Estado, tendo esta conhecido um processo de claro desenvolvimento no País, principalmente durante o Marcelismo.

A discussão sobre o III Plano de Fomento deu, igualmente, azo a várias comunicações que expressavam a necessidade de estruturar e colocar em prática a Reforma Administrativa que já há muito vinha sendo referida em vários diplomas legais. Como salientou o deputado Agostinho Cardoso, “médico fisiologista”, na discussão na generalidade sobre a proposta de lei relativa à elaboração e execução do III Plano de Fomento, em novembro de 1967, as problemáticas que vinham na época sendo levantadas sobre a Reforma não eram novas, tendo sido já referidas, como vimos, no preâmbulo do Decreto-Lei nº 42 046, de 23 de agosto de 1958; na Lei de Meios para 1959; no artigo 26º da Lei de Meios para 1962 e, em 1962, no trabalho intitulado *Reforma Administrativa*, elaborado pelo Gabinete do Ministro das Finanças Pinto Barbosa²⁶. A criação do Secretariado da Reforma Administrativa veio assim dar um contributo estruturante às várias intenções anteriormente expressas e alertar para a necessidade de constituição de uma Escola Nacional de Admi-

²⁵ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 9, sessão legislativa 2, nº 56, 30 de junho de 1967, p. 655.

²⁶ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 9, sessão legislativa 2, nº 98, 24 de novembro de 1967, p.1 840.

nistração Pública que seria encarregue da formação e aperfeiçoamento de técnicos de organização e métodos²⁷.

A vertente humana

Mas também outras temáticas vão chamando a atenção sobre as questões da organização científica do trabalho nestas décadas. Falamos, por exemplo, do debate sobre a proposta de lei relativa ao Plano de Formação Social e Corporativa, no qual Maria Leonor Correia Botelho refere a importância de uma adequada organização do trabalho para o evitar de problemas psicológicos e físicos normalmente “provenientes da falta de adaptação do operário ao trabalho que executa”²⁸. Tendo em conta a sua formação, a deputada integra na análise desta questão o papel da Assistente Social que deve conhecer, em cada caso, o trabalho e o operário de forma a melhor adaptar o primeiro ao segundo, evitando, igualmente, “uma das mais graves consequências das técnicas atuais da organização do trabalho [...] a supressão do bill, isto é, da capacidade de iniciativa”²⁹. De facto, Maria Leonor Correia Botelho enfatiza a importância deste elemento, afirmando:

Pode a fábrica estar bem apetrechada, podem ter introduzido nela ou na exploração agrícola os mais modernos e aperfeiçoados progressos: se o comportamento dos homens, nas suas relações mútuas, for desarmonico a empresa não produzirá os resultados convenientes³⁰.

A preocupação com os impactos negativos da organização do trabalho no bem-estar físico e psicológico do trabalhador é, igualmente, evidenciada em 1963 por Santos Bessa na discussão, na generalidade, sobre a Proposta de Lei sobre Saúde Mental quando refere:

É uma verdade que a vida civilizada exerce hoje sobre o homem uma mais intensa pressão que noutras eras e que nas sociedades evoluídas se repetem com frequência as tensões e com elas se geram conflitos emocionais e reacções psico-

²⁷ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 9, sessão legislativa 3, nº 110, 13 de dezembro de 1967, p. 2086.

²⁸ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 3, nº 158, 28 de junho de 1956, p. 1207.

²⁹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 3, nº 158, 28 de junho de 1956, p. 1207.

³⁰ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 6, sessão legislativa 3, nº 158, 28 de junho de 1956, p. 1207.

lógicas enormes que o indivíduo procura resolver com o apoio do médico (...). Mas isto mesmo gera a insegurança e a ansiedade e, portanto, a desadaptação. A passagem do meio natural ao meio técnico, segundo o conceito de G. Friedmann, arrasta consigo a submersão de certas massas sem preparação psicológica ou cultural para essa mudança de condição de vida. A industrialização de certos países tem-no demonstrado claramente e o nosso, em plena fase de industrialização progressiva, não faltará à regra. Entre os factores que geram essas perturbações mentais citaremos: a racionalização do trabalho das oficinas (...)³¹.

Este é um receio recorrente, já expresso em debates anteriores. De facto, os impactos da organização científica do trabalho na saúde física e mental do trabalhador adquirem uma visibilidade crescente neste período, na esteira das lógicas internacionais que alertavam para os malefícios dos métodos de organização do trabalho oriundos do taylorismo, constituindo – a par das repercussões salariais, sociais e morais da organização científica do trabalho – um dos elementos que melhor caracteriza os discursos sobre o tema em Portugal. Porém, a explicação desta preocupação não decorre apenas da lógica internacional pois, na verdade, eram recorrentes os receios de que a aplicação da organização científica do trabalho pudesse contribuir para quebrar a paz e os equilíbrios sociais ou para desvirtuar os valores humanistas defendidos pelo catolicismo social.

Este receio é, de facto, apresentado em 1971, no debate acerca do aviso prévio sobre os aspetos culturais, económicos e sociais do distrito de Braga. Nele, Amílcar Mesquita afirma a importância do trabalho enquanto fator de produção e a necessidade de serem aplicados na empresa os «critérios cristãos» que entendem o trabalhador no seu aspeto social e não apenas produtivo. Refere o deputado que, no fluir da industrialização, a típica empresa familiar evoluiu para a empresa-benefício ou empresa-coisa na qual o trabalhador

é mais visto como sujeito da prestação laboral do que na sua natureza humana. Por isso se preocupa o empresário, principalmente, pelo rendimento do trabalho produtivo. A pretexto de considerar a qualidade de homem que está na base do trabalho, quando, efectivamente, era a obtenção do maior lucro que motivava as medidas, foram estudadas as condições da prestação da actividade produtiva, como o modo e duração da sua prestação e o seu preço. Inicia-se a organização científica do trabalho, de que o taylorismo é a primeira fase³².

³¹ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 8, sessão legislativa 2, n.º 73, 23 de janeiro de 1963, p.1892.

³² *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 10, sessão legislativa 2, n.º 79, 6 de fevereiro de 1961, p. 1609.

Os alertas do catolicismo social vêm ao encontro destas preocupações, defendendo o trabalho como fator de desenvolvimento humano e o respeito pela dignidade do trabalhador enquanto Homem e não enquanto peça de uma engrenagem, sendo difundidos, sobretudo, pelos quadros formados na Ação Católica que, durante a época em análise, se integram em organismos do Estado ligados ao desenvolvimento económico e industrial do País.

Por último, a problemática da formação do trabalhador numa indústria cientificamente organizada não deixa de estar presente nos debates que pautaram os anos finais do nosso estudo, durante os quais, de forma cada vez mais premente, é encarada a necessidade de elevar o grau de eficiência do setor secundário nacional devido à progressiva abertura ao exterior e à nova realidade do comércio europeu. Vaz Pinto Alves afirma-o de forma muito clara ao referir:

Ora, um processo de expansão económica implica a formação de técnicos altamente especializados e de trabalhadores qualificados que não se pode dispor em curto espaço de tempo e o desenvolvimento industrial e o progresso do país exige que andemos depressa³³.

A realidade, porém, pautava-se pela carência de trabalhadores qualificados que, muitas vezes, era colmatada pelo recurso a técnicos estrangeiros. Continua Vaz Pinto Alves:

As próprias empresas nacionais que querem proceder à sua reorganização, ao aproveitamento adequado de recursos não aproveitados, à racionalização de processos e métodos de trabalho têm necessidade de utilizar mão-de-obra qualificada e técnica estrangeira por deficiências estruturais do mercado de emprego nacional. Esses trabalhadores qualificados ou técnicos ensinam e contribuem para a valorização da mão-de-obra nacional. A ilação que se pode tirar é que, por todos os meios ao nosso alcance, se quisermos competir nos difíceis momentos que nos aguardam, teremos de deixar de ser um país de mão-de-obra não especializada. (...) Nos tempos de hoje as tarefas da produção e de direcção exigem uma adequada formação do trabalhador, do técnico ou do diretor³⁴.

Mas a necessidade de Portugal deixar de ser um país de mão de obra não especializada não se prendia apenas com razões de ordem económica,

³³ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 10, sessão legislativa 3, nº 182, 14 de abril de 1972, p. 3589.

³⁴ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 10, sessão legislativa 3, nº 182, 14 de abril de 1972, p. 3589.

mas também de ordem social, tendo em conta o impacto que os métodos de organização do trabalho podiam ter nos trabalhadores não especializados:

Em todos os tempos os trabalhadores não qualificados e, por vezes, até os semi-qualificados foram, nas crises de trabalho, os mais atingidos. Ora, o avanço da técnica dos novos métodos de produção e de organização científica do trabalho estão a criar, sucessivamente, maiores dificuldades à colocação de mão-de-obra pouco qualificada, não só quando as migrações profissionais se dão entre sectores diferentes, mas também no interior de cada sector³⁵.

Além disso, o próprio progresso técnico implica um certo grau de formação do trabalhador, por isso acrescenta o parlamentar:

Acresce que o galopante crescimento do progresso técnico implica que os trabalhadores estejam aptos a compreendê-lo, o que exigirá aumento do nível da cultura de base, nova mentalidade e uma adequada formação técnica. Para tanto, há que intensificar e adaptar os programas de ensino nas escolas técnicas e dar à preparação e reconversão profissionais maior elasticidade nos seus circuitos e no integral aproveitamento das estruturas existentes, por forma a lançar-se no mercado de trabalho um maior número de mão-de-obra válida e especializada³⁶.

Nota conclusiva

As visões apresentadas na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa sobre a organização científica do trabalho são um importante elemento de análise para a compreensão da forma como estas temáticas foram entendidas na época, para o conhecimento das perspetivas em presença e para o arrolar das questões e preocupações que com elas mais se relacionavam.

Como vimos, as referências à organização científica do trabalho nos debates da Assembleia Nacional encontram-se sobretudo ligadas às discussões sobre a Lei 2005, os Planos de Fomento, o Instituto Nacional de Investigação Industrial, as propostas de lei de autorização de receitas e despesas, as leis de meios, a formação profissional e o ensino técnico. Nelas verificamos que as visões sobre a questão são diversas, indo, grosso modo, desde a recusa da necessidade da organização científica do trabalho e a afirmação dos seus inconvenientes, passando pelo reconhecimento da sua importância noutros

³⁵ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 10, sessão legislativa 3, nº 182, 14 de abril de 1972, p. 3590.

³⁶ *Diários das Sessões da Assembleia Nacional*, legislatura 10, sessão legislativa 3, nº 182, 14 de abril de 1972, p. 3590.

contextos que não o português, até à afirmação de que a colocação em prática de métodos de organização científica do trabalho no País melhoraria em muito o desempenho económico nacional.

Torna-se visível que a implementação de métodos de organização científica do trabalho recebia o apoio de deputados ligados à área da Engenharia, situação que apresenta um impacto ainda maior se recordarmos que esta área tinha, entre 1945 e 1974, uma representação bastante reduzida tanto na Assembleia Nacional como na Câmara Corporativa. Nos debates, a organização científica do trabalho era integrada nas estratégias de industrialização do País, juntamente com a necessidade de melhoria do equipamento e da preparação técnica de operários, quadros intermédios e chefias, sendo necessária para produzir em quantidade e qualidade e para melhorar a competitividade da indústria portuguesa principalmente quando os desafios da integração europeia e da adesão à EFTA se impõem. Por outro lado, as visões contrárias à organização científica do trabalho surgem sobretudo ligadas aos impactos negativos que estes métodos poderiam apresentar ao nível do trabalhador, quer no que diz respeito à sua saúde física e mental, quer no que concerne ao próprio conceito de Homem que deveria ser marcado não pelo ideal de homem-máquina ou homem-ferramenta, mas sim pelas conceções cristãs de dignidade do trabalhador e valorização do trabalho como fator de desenvolvimento humano. De resto, os receios relativos à organização científica do trabalho acabam por não ser diferentes daqueles que se apresentam em relação à própria industrialização, salientando-se o temor das consequências sociais e políticas do desenraizamento dos trabalhadores e da formação de massas operárias. Esta situação explica as cautelas evidenciadas em relação ao impacto destes métodos no quotidiano dos trabalhadores, bem como o desejo de que estes pudessem contribuir para a manutenção de pequenas unidades industriais que, não apresentando vantagens a nível económico, fossem relevantes a nível social.

Apesar da organização científica do trabalho surgir aliada a variados temas, as questões salariais apresentam uma relevância interessante. De facto, sendo referido por vários deputados que o trabalhador deveria ser o centro das preocupações no âmbito da organização científica do trabalho e da própria industrialização, o impacto salarial das transformações que lhe estavam aliadas era um fator importante, devendo os esforços pela melhoria da produtividade ser recompensados com aumentos salariais para que os benefícios da industrialização pudessem ser equitativamente repartidos entre o patronato e o operariado e não fosse colocada em perigo a paz social. Mas a atenção às consequências sociais do desenvolvimento industrial e da difusão da organização científica do trabalho não ficam por aqui, sendo evi-

denciado, igualmente, o perigo do desemprego causado quer pela melhoria da produtividade, quer pelos impactos da mecanização, que nem sempre era desejada dados os custos económicos e sociais que lhe estavam inerentes. A colocação em prática da organização científica do trabalho deveria, assim, ser adaptada às idiossincrasias nacionais, escapando ao perigo de uma utilização puramente economicista que podia pôr em perigo as prioridades do regime.

Um último aspeto a reter, quer no que diz respeito ao setor industrial, quer à Administração Pública, prende-se com as questões da carência de formação. De facto, vários deputados alertam para a necessidade de formação dos trabalhadores, dos quadros intermédios e das administrações como fator essencial para uma profícua utilização dos métodos de organização científica do trabalho, sendo que a carência de técnicos nacionais especialistas em organização e gestão de empresas derivava quer o fraco grau de aplicação destes métodos, quer a necessidade de contratação de técnicos e formadores estrangeiros, que o regime admitia apesar das reservas que colocava. A formação de quadros tornava-se, assim, essencial, sendo salientada nos debates a importância das ações de formação desenvolvidas em solo nacional e no estrangeiro e a relevância das missões de estudo, sendo ainda referida a necessidade de os cursos superiores de Engenharia incluírem visitas técnicas ao estrangeiro para que os alunos pudessem ter oportunidade de contactar com as técnicas de organização científica do trabalho usadas. No que diz respeito à organização científica do trabalho administrativo, é visível como a necessidade da reforma administrativa e a colocação em prática de métodos que permitissem uma maior rentabilização do trabalho na Administração Pública adquire uma maior presença e visibilidade na Assembleia Nacional e na Câmara Corporativa nos finais da década de 1960 e inícios da década de 1970 – situação também explicada pelo impacto do movimento internacional em prol da melhoria da eficiência do funcionalismo público – sendo explícita a necessidade de criação de núcleos de organização e métodos e a formação de técnicos para o estudo destas temáticas como, de facto, veio a suceder.

Bibliografia

- ALHO, Albérico Afonso Costa (2006). Sob o cronómetro de Taylor adestrar a mão e corrigir o olhar. As aventuras dos tecnocatólicos no Ministério das Corporações. Origens, percursos, mitos e ritmos de uma formação quase desconhecida: a FPA. Lisboa: FCSH-UNL (tese de Doutoramento em história policopiada).
- AMORIM, Celeste; KIPPING, Mathias (1999). Selling consultancy services: the portuguese case in historical and comparative perspective. Reading: The University of Reading.

- BARBOSA, Daniel (1961). “A acção dos engenheiros e os actuais condicionalismos da economia portuguesa”, in *Técnica. Revista dos alunos do Instituto Superior Técnico*, 311 (15), 391-407.
- BRAGA DA CRUZ, Manuel; PINTO, António Costa (2004-2005). *Dicionário biográfico parlamentar 1935-1974*. Vols. 1 e 2. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa e Assembleia da República.
- CASTILHO, José Manuel Tavares (2008). *A Assembleia Nacional (1934-1974)*. Lisboa: ISCTE.
- CORIAT, Benjamin (1985). “O taylorismo e a expropriação do saber operário”, in *Sociologia do Trabalho – Organização do Trabalho Industrial*. Lisboa: A Regra do Jogo, 77-109.
- Diário do Governo*, I Série (1945-1974).
- Diários das Sessões da Assembleia Nacional (1945-1974)*.
- DORAY, Bernard (1981). *Le taylorisme, une folie rationnelle?*, Paris: Dunod.
- FRIAR, J.; HORWITCH, M. (1985). “The emergence of technology strategy: a new dimension of strategic management”, *Technology in Society*, 7 (2-3), 143-178.
- DURAND, Jean-Pierre (ed.) (1993). *Vers un nouveaux modèle productif?*. Paris: Syros/Alternatives.
- ESTIVILL, Jordi. TOMÁS, Josep R. (1979). “Apuntes para una historia de la organización del trabajo en Espana, 1900-1936”, *Sociologia del Trabajo*, 1, 17-43.
- GUILLÉN, Mauro F. (2006). *The taylorized beauty of the mechanical: scientific management and the rise of modernist architecture*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- JURGENS, Ulrich; MALSCH, Thomas; DOHSE, Knuth (1993). *Breaking from taylorism: changing forms of work in the automobile industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LIMA, Marinús Pires de (1982). “Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80): alguns resultados preliminares de uma investigação em curso”, *Análise Social*, 18 (72-73-74), 1299-1366.
- PATRIARCA, Fátima (1982). “Taylor no purgatório: o trabalho operário na metalomecânica pesada”, *Análise Social*, 18 (71), 435-530.
- PRUIJT, Hans (1997). *Job design and technology: taylorism vs anti-taylorism*. London: Routledge.
- ROLLO, Maria Fernanda (2007). *Portugal e a reconstrução económica do pós-guerra. O Plano Marshall e a economia portuguesa dos anos 50*. Lisboa: MNE.
- SILVA, Álvaro Ferreira da (2008). “The transfer of management knowledge and practices: the reorganization of CUF by McKinsey (1969-1974)”. Comunicação apresentada na 12ª Conferência Anual da EBHA, sob o tema *Transactions and interactions: the flow of goods, services and information*. Bergen.
- WARING, Stephen P. (1991). *Taylorisme transformed: scientific management theory since 1945*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- WESOLOWSKI, Zdzislaw P. (1978). “The Polish contribution to the development of scientific management”, *Academy of Management Proceedings*, 12-16.