

A ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO EM PORTUGAL, FRANÇA E ESPANHA: UM EXERCÍCIO DE HISTÓRIA COMPARADA

Ana Carina Azevedo*

Recebido 06/01/2013 Aprovado 04/03/2013
--

Resumo: Os princípios da Organização Científica do Trabalho, principalmente ao nível fabril, são um marco importante na história dos países industriais ou em processo de industrialização. No entanto, ao analisarmos a sua difusão em cada Estado, torna-se evidente que não existe uniformidade no processo de desenvolvimento destes métodos, nem no impacto que tiveram na produtividade nacional. Também em Portugal, a Organização Científica do Trabalho apresenta um desenvolvimento particular no período que medeia as duas Guerras Mundiais. Mas em que aspectos se assemelha ou difere de outras realidades europeias e quais as causas dessas variações?

Com este exercício de História Comparada tentaremos responder a esta questão desenvolvendo uma linha de análise que nos permita compreender a forma como estes princípios foram sendo assimilados e implementados em Portugal, Espanha e França e quais as semelhanças e diferenças que encontramos entre as realidades em estudo.

Palavras-chave: História Comparada; Organização Científica do Trabalho; Portugal, Espanha e França.

Abstract: The Scientific Management is an important mark in the history of the industrial countries. However, the analysis of its development in different realities shows the dissimilarity of processes and a substantial difference in its impacts on national productivity. Also, in Portugal the Scientific Management had an important development in the interwar period, which differs from other countries. But what caused those variations?

Applying the methodology of comparative history, we are going to try to answer this question by examining the implementation and identifying the similarities and differences of Scientific Management principles in Portugal, Spain and France.

Key words: Comparative history; Scientific Management; Portugal, Spain and France.

Introdução

Os princípios da Organização Científica do Trabalho, principalmente ao nível fabril, são um marco importante na história dos países industriais ou em processo de industrialização. No entanto, ao analisarmos a sua difusão em cada território, torna-se evidente que não existe uniformidade no processo de desenvolvimento destes métodos, nem no impacto que tiveram na produtividade nacional.

* Mestre em História, Instituto de História Contemporânea, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa. E-mail: ana.carina19@iol.pt

Também em Portugal, a Organização Científica do Trabalho apresenta um desenvolvimento particular no período que medeia as duas Guerras Mundiais. Mas em que aspectos se assemelha ou difere de outras realidades europeias e quais as causas dessas variações? Com este exercício de História Comparada tentaremos responder a esta questão desenvolvendo uma linha de análise que nos permita compreender a forma como estes princípios foram sendo assimilados e implementados em cada um dos países em estudo. França e Espanha serão os nossos pontos de comparação. A escolha destes dois países deriva dos seus próprios particularismos. Por um lado, a França surge como um Estado no qual estes princípios têm um grande desenvolvimento, tendo o seu estudo a mais-valia de poder ainda auxiliar a compreensão acerca dos contactos existentes na época entre consultores e técnicos franceses e algumas indústrias portuguesas, sendo as publicações e os especialistas franceses alguns dos principais meios de divulgação destes métodos em Portugal. Por outro lado, o caso espanhol, situando-se no extremo oposto da realidade francesa pelas semelhanças encontradas com Portugal, poderá ser bastante esclarecedor relativamente à realidade nacional.

No que ao âmbito cronológico diz respeito, escolhemos o período que medeia as duas Guerras Mundiais tendo em consideração as implicações que estes conflitos tiveram no desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho. De facto, a I Guerra Mundial terá sido um dos factores que levou a Europa a compreender a importância destes métodos, sendo que o pós Segunda Guerra inicia um novo período no estudo e compreensão das questões da produtividade, tendo conduzido a uma transformação das realidades anteriores através do impacto do Plano Marshall e do programa de auxílio técnico à Europa.

Breve descrição de algumas metodologias de História Comparada

Desta forma, tendo em consideração as diferentes realidades que se nos apresentam, é necessário, em primeiro lugar, explicitar qual o método comparativo que iremos utilizar nesta análise e, para tal, iniciaremos por uma breve descrição das várias possibilidades, tentando descortinar qual poderá ser mais útil para cumprir o nosso objectivo.

Ao longo do desenvolvimento da História Comparada diversos autores identificaram estratégias e técnicas de comparação como forma de ultrapassar as

limitações que as ciências sociais apresentavam em relação às ciências naturais, no que diz respeito à impossibilidade de experimentação que as primeiras pressupõem. Não podendo usar-se os métodos experimentais nas ciências humanas e no desenvolvimento das sociedades, a comparação entre realidades mais ou menos idênticas foi vista por alguns autores como uma possibilidade de pôr à prova teorias explicativas. Para tal bastaria, como referiu Marc Bloch,¹ existir uma certa semelhança entre os factos observados e uma certa dissemelhança entre os meios em que são produzidos. Charles Ragin² descreve uma estratégia básica de comparação: a análise comparada qualitativa, na qual a unidade de comparação são os casos históricos. Neste método, a interpretação histórica e a análise das causas de um determinado fenómeno têm como objectivo produzir generalizações comuns a uma série de casos. Sendo os casos considerados como um todo, pretende-se examinar a forma como causas diferentes se combinam em cada acontecimento de forma a produzir um determinado resultado esperando-se, assim, conseguir isolar a variável responsável por uma dada realidade histórica.

De uma forma geral, segundo Tilly,³ as comparações podem ser individualizantes ou universalizantes. As primeiras pretendem usar a comparação para identificar singularidades, ou seja, comparar variáveis específicas de um dado fenómeno de forma a identificar as particularidades de cada caso. De facto, como refere Tilly, uma das maiores contribuições dos cientistas sociais é precisamente estabelecer o que existe de particular numa determinada experiência histórica.⁴ Por outro lado, a comparação universalizante pretende demonstrar que um determinado fenómeno tem a mesma sequência em qualquer local, ou seja, procura identificar propriedades comuns a todas as instâncias de um facto histórico.⁵ No entanto, como a sua colocação em prática vai demonstrando e tal como sucede com outros métodos comparativos, uma comparação com sucesso tanto pode ser aplicada a outros casos históricos, como pode ser facilmente desmentida com o surgimento de novos dados.⁶

¹ BLOCH, Marc. Pour une histoire comparé des societees européennes. In: _____. **Melanges Historiques**. Paris: S.E.V.P.E.N, 1963. p.17.

² RAGIN, Charles. **The Comparative Method**. Berkeley: University of California Press, 1987.

³ TILLY, Charles. **Big Structures, Large Processes, Huge Comparisons**. Nova Iorque: Russel Sage Foundation, 1984, p.88.

⁴ Idem, ibidem, p. 88.

⁵ Idem, ibidem, p. 98.

⁶ Idem, ibidem, p.116.

Por seu lado, Theda Skocpol e Margaret Somers identificaram três métodos de uso da História Comparada, podendo esta ser utilizada como «demonstração paralela da teoria», como «contraste de contextos» ou como «análise causal macro».⁷

Na análise comparada vista como «demonstração paralela da teoria», a comparação é usada para fazer prova de uma determinada tese prévia, contrariamente ao que sucede com a comparação vista como «contraste de contextos», na qual a comparação serve principalmente para destacar as características únicas de cada caso, como posteriormente desenvolveremos. Isto é, na técnica da «demonstração paralela da teoria», o principal objectivo da justaposição de casos históricos é provar que uma hipótese previamente delineada pode, de forma repetida, ser verdadeira numa série de casos.⁸ No entanto, sendo a hipótese anterior à escolha dos casos de estudo, é bastante lógico que sejam seleccionadas à partida apenas as realidades que correspondem à hipótese dada. Também a «análise causal macro» pretende provar a validade de hipóteses teóricas, mas com o objectivo de eliminar explicações alternativas. Para tal, de forma mais visível do que o que acontece na técnica de «demonstração paralela da teoria», os casos são propositadamente escolhidos de forma a aproximar-se de comparações controladas. Esta terceira metodologia pode ser utilizada, segundo J. S. Mill, segundo o método da concordância ou segundo o método da diferença. Isto é, ao analisar um dado caso histórico, procede-se ao isolamento de várias variáveis que, previamente, foram consideradas como tendo impacto relevante no desenvolvimento do mesmo. Ao isolar as mesmas variáveis em casos semelhantes mas com contextos espaciais e/ou temporais diferentes, pretende-se que a presença ou ausência de um dado factor explique um determinado caso histórico podendo, desta forma, ser considerado determinante. Assim, pelo método da concordância, se dois casos diferentes apresentarem o mesmo resultado final e apenas umas das variáveis isoladas se encontrar presente na totalidade dos casos, significa que é essa mesma variável a responsável pelo fenómeno histórico. Como forma de controlo, poderá também ser utilizado o método da diferença, tentando verificar a relação entre a presença/ausência de determinados factores e a existência/inexistência de um determinado fenómeno histórico.

⁷ SKOCPOL, Theda e SOMERS, Margaret. The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. *Comparative Studies in Society and History*, Cambridge, v. 22, n. 2, p.174-197, Abril de 1980.

⁸ Idem, *ibidem*, p.176.

No entanto, cada um dos métodos enunciados apresenta não apenas benefícios, mas também várias limitações.

No que ao método de «demonstração paralela da teoria» diz respeito, apesar da justaposição de casos ser positiva para demonstrar as implicações de uma dada teoria num determinado contexto, a análise dos casos históricos não possibilita uma validação imediata da teoria, sendo que esta apenas pode ser ilustrada ou refinada, dado que os casos são escolhidos, à partida, de forma a corresponder à teoria apresentada.⁹ Por sua vez, o método de «contraste de contextos», não se baseando em hipóteses mas nos próprios casos históricos e nas relações que apresentam entre si numa dada cronologia, não permite que este seja usado como forma de validação de hipóteses.¹⁰ Quando à «análise causal macro», esta, apesar de ter a virtude de conseguir validar ou invalidar hipóteses causais sobre macro-fenómenos dos quais somente existe um limitado número de casos, apresenta a desvantagem que decorre da impossibilidade do estabelecimento de relações perfeitamente comparáveis. De facto, as sociedades não podem, pelo seu carácter, ser decompostas em variáveis manipuláveis, o que torna este tipo de análise bastante enganador e irreal.¹¹

Tendo em conta que a nossa análise incide particularmente no estudo das diferenças e variações encontradas entre países no que ao mesmo fenómeno histórico diz respeito, parece-nos que o método mais interessante e que melhor se adapta ao nosso propósito seja a análise comparada vista como «contraste de contextos», isto porque, segundo acreditamos, são os particularismos e o contexto político, social, económico e científico de cada país, os factores responsáveis pelas variações verificadas. Como tal, não nos interessará tanto uma análise comparativa tida com uma demonstração paralela de uma dada teoria, pelo facto desta colocar a sua ênfase nos aspectos que evidenciam a veracidade de uma determinada hipótese e interpretar as diferenças como particularismos contextuais contra os quais deve ser enfatizada a generalidade dos processos que são base da teoria apresentada.¹² Pelo contrário, interessa-nos evidenciar as diferenças para que possamos compreender a sua origem e o papel que desempenharam nos processos em estudo. Por outro lado, esta metodologia tem um

⁹ Idem, *ibidem*, p. 191.

¹⁰ Idem, *ibidem*, p. 192-193.

¹¹ Idem, *ibidem*, p. 193-194

¹² Idem, *ibidem*, p. 178.

outro interesse para a nossa análise que se prende com o facto de respeitar a integridade histórica de cada caso em análise, ao contrário do que acontece com o método de «demonstração paralela da teoria» que compartimenta os fenómenos históricos nos vários factores em presença, enfatizando, normalmente, apenas aqueles que mais se adequam à hipótese que se tenta provar, fazendo com que se perca uma visão mais abrangente da realidade.

Tal como Bendix referiu em 1976,¹³ mais do que apontar para generalizações, o importante é colocar questões idênticas a diferentes realidades, dando lugar a respostas também elas diferentes. Ora, no nosso caso, ao apostarmos na análise comparativa como forma de melhorar a nossa compreensão sobre os processos de difusão dos princípios de Organização Científica do Trabalho, interessa-nos deixar lugar a diferentes respostas, sendo, a nosso ver, bastante limitadora a opção de construir o nosso estudo de forma a conseguirmos apenas validar uma ou outra teoria pré-definida. Pelo mesmo motivo, não nos limitamos à comparação entre duas realidades francamente diferentes, neste caso as realidades portuguesa e francesa, como nos é sugerido pela análise comparativa tida como «contraste de contextos», sendo nosso objectivo comparar, igualmente, duas realidades que, à partida, nos parecem de certa forma semelhantes: os casos português e espanhol.

Assim, neste tipo de análise, como foi anteriormente referido, apesar dos casos históricos poderem ser usados para apontar os limites de dadas teorias gerais, a ênfase não é colocada em hipóteses, sendo, pelo contrário, principalmente atribuída aos fenómenos históricos e às diferenças que apresentam entre si como forma de evidenciar a especificidade de cada um.¹⁴ Em segundo lugar, este método atribui uma grande importância à cronologia enfatizando a forma como os fenómenos em estudo exibem ou não continuidade no tempo.¹⁵ Ora, esta questão é fulcral no nosso estudo, sendo que os processos de desenvolvimento dos princípios de Organização Científica do Trabalho nos países em estudo não podem ser apenas contextualizados no espaço, sendo imprescindível a sua inserção numa dada época histórica.

¹³ BENDIX, Reinhard. The Mandate to Rule: an introduction. **Social Forces**, Oxford, v. 55, n. 2, Dezembro de 1976, p.247. Citado por SKOCPOL, Theda; SOMERS, Margaret. The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. **Comparative Studies in Society and History**, Cambridge, v. 22, n. 2, p.174-197, Abril de 1980. p.180.

¹⁴ SKOCPOL, Theda; SOMERS, Margaret. The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. **Comparative Studies in Society and History**, Cambridge, v. 22, n. 2, p.174-197, Abril de 1980. p.192.

¹⁵ Idem, ibidem, p.192.

No final desta breve descrição e tendo em conta as questões metodológicas levantadas, tentaremos desenvolver uma exposição sumária sobre os processos de desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em cada um dos países em análise.

Exercício de História Comparada

O desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em Portugal, França e Espanha

As primeiras experiências de racionalização em solo português iniciam-se na transição do século XIX para o século XX. Porém, os anos iniciais da I República constituem-se como a época na qual a maioria destas iniciativas ganha forma, resultando da acção de mestres e contramestres estrangeiros presentes nas fábricas ou de simples melhoramentos originados pela observação dos processos de fabrico em vigor sem, no entanto, serem baseados em métodos científicos de estudo do trabalho.

As primeiras referências concretas à Organização Científica do Trabalho, apesar de apenas teóricas, iniciam-se no final da I Guerra Mundial, estando inseridas, maioritariamente, em publicações de cariz técnico dirigidas a elites bem definidas, entre as quais se contam os médicos, os engenheiros e os industriais. Desta forma, a primeira referência a estes princípios encontrada num texto português data de 1917 e é da autoria de Mendes Correia.¹⁶ Publicado numa separata do *Portugal Médico* e intitulado «Taylorismo e reeducação profissional», este artigo defende a necessidade do país apostar nos métodos tayloristas para a reeducação profissional dos mutilados de guerra. Desde este primeiro artigo publicado em 1917 até à II Guerra Mundial, muitos outros textos abordariam a questão da Organização Científica do Trabalho e das suas possibilidades de aplicação nos mais variados sectores, desde a Medicina, passando pela agricultura e pela indústria demonstrando, porém, em muitos casos, um certo desconhecimento ou incompreensão acerca do tema. Entre os principais autores contam-se alguns médicos e engenheiros como Fernando d'Almeida Loureiro e Vasconcelos, João Camoesas, José Queiroz Vaz Guedes e Joaquim Taveira, sendo os seus textos publicados, na sua maioria, em periódicos especializados, como *A Indústria do Norte* e

¹⁶ MENDES CORREIA, António. **Taylorismo e reeducação profissional**, separata do *Portugal Médico*, Porto, 1917.

a *Indústria Portuguesa*. Como tal, uma primeira conclusão poderá ser retirada destes textos: a de que os mesmos têm origem numa elite cultural presente nestes círculos profissionais que, muito provavelmente, possui contactos internacionais que lhe possibilitam o conhecimento da realidade e da bibliografia estrangeira.

Em França, por seu lado, a Organização Científica do Trabalho chega ao país através das obras de Frederick Winslow Taylor que circulavam maioritariamente no interior de círculos técnicos,¹⁷ tal como sucedia em Portugal. Henry Le Chatelier foi um dos primeiros interessados nos princípios do Taylorismo, divulgando-os na sua publicação *Revue de Métallurgie* que passou a ser usada como fórum de debate destas questões, transcrevendo não só as traduções das obras de Taylor, mas também notas de pesquisa e de experimentação e ensaios teóricos. Verificamos aqui uma importante diferença no que à realidade portuguesa diz respeito. De facto, Portugal não conta, nesta época, com uma publicação que se apresente como meio difusor destes princípios, sendo os artigos sobre o tema publicados esporadicamente em vários periódicos.

No que a Espanha diz respeito, esta revelou, tal como Portugal, um maior atraso na implementação da Organização Científica do Trabalho tendo, nesta época, permanecido maioritariamente no terreno teórico. De facto, as semelhanças entre os dois países fizeram com que alguns autores que se dedicaram ao estudo dos primeiros impactos destes princípios tomassem como caso de análise a Península Ibérica e não as realidades portuguesa e espanhola separadamente.¹⁸ Tal como aconteceu em França, as obras de Taylor foram o principal meio de difusão dos princípios da Organização Científica do Trabalho neste primeiros anos, tendo sido traduzidas para espanhol cerca de 1912 e tendo marcado o início da publicação de vários trabalhos de divulgação destas problemáticas.

Vemos assim como, em termos da difusão teórica destes princípios, podemos constatar já uma expansão relativamente maior da Organização Científica do Trabalho em França, começando a surgir elementos responsáveis pelo seu desenvolvimento de uma forma que não encontra paralelo na realidade ibérica.

¹⁷MERKL, Judith A. **Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement**. Berkeley: University of California Press, 1980. p.148.

¹⁸CUTÓ, José Mallart y. **Organización Científica del Trabajo**. Barcelona: Editorial Labor, Economía, n. 405, 1942. p.76.

No que a aplicações concretas destes princípios diz respeito, estas foram, em Portugal, esparsas e tímidas durante o período em análise sendo, no entanto, possível evidenciar algumas realizações importantes.

Desde os primeiros anos do século XX, surgem em alguns estabelecimentos fabris certas tentativas de introdução de métodos pertencentes ao conjunto de técnicas da Organização Científica do Trabalho, tais como a cronometragem e a tentativa de evitar desperdícios de tempo e materiais. Como exemplo, é possível referir a fábrica *Ouizille* de Sesimbra, um estabelecimento industrial francês do ramo das conservas de sardinha que surge referenciado no Relatório Anual de 1905 do *Boletim do Trabalho Industrial* como um exemplo de estabelecimento que procedeu a modificações na produção de modo a evitar desperdícios de tempo e de matérias-primas.¹⁹ Apesar de não podemos dizer que estamos perante um caso de aplicação da Organização Científica do Trabalho em toda a sua extensão, é óbvia a tentativa de racionalização e o conhecimento dos tempos de fabrico e das formas de os reduzir por parte da direcção do estabelecimento industrial e, sendo esta fábrica francesa, facilmente conseguimos constatar a origem destes conhecimentos e a forma como chegaram a Sesimbra.

De facto, é muito comum constatarmos que os estabelecimentos fabris que implementam alguns dos princípios da Organização Científica do Trabalho mantêm, de uma forma ou outra, contactos com técnicos estrangeiros, principalmente no que diz respeito à contratação de mestres e contramestres, na sua maioria franceses e alemães, tal como sucedeu na firma industrial *Campos Mello & Irmão, Limitada*²⁰ e na fábrica de tecidos de seda Nogueira,²¹ ainda antes da I Guerra Mundial. Estes contactos internacionais foram maioritariamente estabelecidos com a França, não sendo, contudo, exclusivos. Ao longo da nossa investigação, constatámos que vários indivíduos de outras nacionalidades chegaram a Portugal com o objectivo de difundir os princípios de Organização Científica do Trabalho e auxiliar determinadas empresas no seu processo de organização industrial ou administrativa e no estudo do trabalho. No entanto, no período anterior à década de 1920 os desenvolvimentos são praticamente nulos o que

¹⁹ Relatório anual 1905. Districtos de Leiria, Lisboa, Portalegre e Santarem. **Boletim do Trabalho Industrial**, Ministerio das Obras Publicas, Commercio e Industria, Direcção Geral do Commercio e Industria, Repartição do Trabalho Industrial, Lisboa, n. 2, 1906. p.126.

²⁰ MÓNICA, Maria Filomena. **A formação da classe operária portuguesa. Antologia de imprensa operária (1850-1934)**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982. p.202.

²¹ Idem, p.49-51.

poderá estar relacionado com o facto da I Guerra Mundial não ter surgido como um elemento dinamizador do desenvolvimento destes princípios racionalizadores, como sucedeu no caso francês.

Na realidade, e ao contrário do que possamos, à partida, imaginar, a indústria francesa da época tendia, tal como a portuguesa, a ser pequena e maioritariamente constituída por unidades familiares, tendo sido igualmente lenta a assimilar certos conhecimentos da chamada «Revolução Industrial». Vários factores contaram para retardar a industrialização: as diferenças geográficas, o isolamento e o esforço de guerra, os resquícios do sistema de tarifas internas e a relativamente próspera agricultura. Além disso, uma sociedade com fortes diferenças sociais e com uma devoção à alta cultura e ao refinamento militava contra as tecnologias de produção em massa.²² Este «individualismo na produção» fazia dos segredos de fabrico uma parte essencial para a natureza única dos produtos e os homens de negócio temiam que esses segredos pudessem ser revelados quando os processos de produção fossem sistematizados e homogeneizados. No caso português, este medo também existia, mas partiu principalmente de alguns operários que viam na sistematização do trabalho e na divisão entre o planeamento e a execução, o perigo de perderem a sua importância como detentores dos segredos de produção, podendo ser considerados dispensáveis. Apesar de tudo, os princípios da Organização Científica do Trabalho foram aplicados em alguns estabelecimentos industriais franceses bastante mais cedo do que em Portugal. Nas indústrias Michelin, por exemplo, começaram a surgir, logo em 1913, uma série de greves feitas pelos trabalhadores das indústrias taylorizadas situadas em redor de Paris.²³ No entanto, a partir daí, teve início um período de publicidade desfavorável aos princípios da Organização Científica do Trabalho, no qual os seus aspectos mais nefastos foram enfatizados levando, inclusive, alguns dos seus entusiastas a confirmar os seus malefícios.

A I Guerra Mundial veio alterar esta situação de uma forma que não teve paralelo em Portugal. A procura produzida pela guerra veio provar a importância da Organização Científica do Trabalho neste contexto, numa época em que a indústria de guerra requeria uma precisão tal nos processos de fabrico que não permitia que os

²² MERKL, Judith A. **Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement**. Berkeley: University of California Press, 1980. p.151.

²³ Idem, *ibidem*, p.152.

mesmos fossem acelerados sem o recurso a novas formas de organização do trabalho, requerendo métodos de standardização da produção com uma qualidade uniforme.²⁴ Além disso, a Organização Científica do Trabalho tinha outro aspecto positivo para a economia de guerra. Numa época em que os operários eram retirados das fábricas e levados para os campos de batalha, a continuidade e aceleração da produção industrial dependia de um sistema que se baseasse em processos de fabrico standardizados e planeados criando, assim, condições para uma rápida aprendizagem dos operários não qualificados que substituíam aqueles que haviam sido mobilizados. A Organização Científica do Trabalho passa assim a ser oficialmente reconhecida por parte do Estado francês, algo que não aconteceu em Portugal no mesmo período.

De facto, no Portugal de meados da década de 1910, uma parte importante dos principais ramos industriais são explorados de forma artesanal ou manufactureira e o conflito mundial, apesar de aumentar a procura de alguns produtos destinados à exportação, não vai contribuir para uma modernização dos estabelecimentos nem das técnicas de fabrico usadas. Na realidade, ao aumentar o valor e o preço de alguns produtos, tais como as conservas, o conflito permitiu que as fábricas tivessem lucros elevados sem terem necessidade de alterar os seus processos de trabalho. Além disso, a carência de energia e máquinas permitiu que os sectores que melhor se defenderam da crise tenham sido os tecnologicamente mais atrasados. Por seu lado, as novas unidades que surgem são de pequena dimensão e tecnologicamente obsoletas, unidades sem viabilidade económica fora da conjuntura específica da guerra que proporciona, a quase todas, lucros acima do normal.²⁵ Simultaneamente, Portugal nada fazia para incentivar pesquisas científicas e técnicas para fomento das indústrias, como havia sido estipulado pela Conferência de Paris.²⁶ Por outro lado, a maioria das indústrias eram geridas a nível familiar por indivíduos sem formação específica além daquela que a experiência lhes proporcionou, mas que não ia além da imitação dos processos antigos transmitidos de geração em geração. Quanto aos poucos grandes industriais, estes teriam, naturalmente, conhecimentos acerca dos princípios da Organização Científica do Trabalho mas dada a conjuntura da época, podemos levantar a hipótese de não terem racionalizado o trabalho

²⁴ Idem, *ibidem*, p.156.

²⁵ TELO, António José. A busca frustrada do desenvolvimento. In: REIS, António (Org.). **Portugal Contemporâneo**, v. 3. Lisboa: Alfa, 1990. p.144.

²⁶ A Guerra e a Indústria. **O Trabalho Nacional**, Revista mensal publicada pela Associação Industrial Portuense, Porto, Anno II, n. 2, Setembro de 1916. p.262.

simplesmente porque não era necessário. Os produtos, mesmo de qualidade reduzida, tinham saída a preços razoáveis, logo não havia uma necessidade premente de diminuição dos custos de produção.

Desenha-se, assim, um cenário bastante diferente entre os dois países, não tendo sido verificado em Portugal um interesse por parte do Estado pela difusão dos princípios da Organização Científica do Trabalho como forma de ultrapassar os condicionalismos impostos pela I Guerra Mundial, talvez também, pelo facto dos desafios que os dois países enfrentaram em termos industriais terem sido bastante diferentes.

De facto, em França, a pressão sobre as indústrias militares era bastante superior ao que se verificou em Portugal. Como tal, a produção de pólvora foi reorganizada de acordo com os métodos científicos de organização do trabalho em 1916 e, ainda durante a I Guerra, o governo francês passou a enviar grupos de engenheiros para os EUA para aprenderem os segredos da produção norte-americana. Os apoiantes franceses do taylorismo foram também convidados pelo Estado a criarem panfletos acerca dos métodos de reorganização da Economia de Guerra, o que levou depois o governo a estabelecer o *Bulletin des Usines de Guerre*, em 1916.²⁷ Mas seria em 1918 que surgiria o reconhecimento oficial, através da circular de 26 de Fevereiro que referia que todos os estabelecimentos militares deveriam estudar métodos de organização do trabalho que se adaptassem às exigências do tempo de guerra. Foi ainda ordenada a criação de um departamento de planeamento em cada fábrica com o objectivo de instalar o sistema Taylor.

O Taylorismo passou a ser visto, igualmente, como um sistema que propiciaria a ordem e, como tal, era entendido como a chave para a reorganização do pós-guerra baseada numa nova base social e produtiva.²⁸ A I Guerra Mundial alterou de facto a visão estatal francesa em relação à Organização Científica do Trabalho. Fayol, por exemplo, passou a ser um importante consultor para o governo francês, gerindo a organização administrativa de algumas entidades estatais no pós I Guerra, num processo que apenas conhece algum paralelismo em Portugal com os estudos para a Reforma Administrativa dos anos 60 e 70.

²⁷ MERKL, Judith A. **Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement**. Berkeley: University of California Press, 1980. p.157.

²⁸ Idem, *ibidem*, p.161.

O primeiro conflito mundial cria, assim, uma diferença estruturante no que diz respeito à difusão da Organização Científica do Trabalho nos dois países, que se prende num pilar importante: a intervenção do Estado, factor de grande importância no caso francês, é inexistente no que a Portugal diz respeito. Será esta a variável que explica a diferença entre as duas realidades? Será simplista fazer essa afirmação, no entanto, é notório que o processo de desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho após a I Guerra foi bastante mais lento em Portugal.

Apesar de certos sinais de racionalização em alguns estabelecimentos fabris, muitos dos quais, apenas de forma duvidosa podem ser considerados Organização Científica do Trabalho, situam-se apenas na década de 1920 as suas primeiras aplicações concretas. De igual modo, é também na década de 1920 que começam, por exemplo, a surgir na revista da Associação Industrial Portuguesa, *O Trabalho Nacional*, recomendações de livros que tratam de temáticas relativas à Organização Científica do Trabalho.²⁹

Assim sendo, a primeira acção que consideramos significativa acerca do desenvolvimento dos estudos destes princípios em Portugal foi a criação do Instituto de Orientação Profissional Maria Luísa Barbosa de Carvalho em 1928.³⁰ O artigo de Henrique Pires Monteiro publicado na *Indústria Portuguesa* em Outubro de 1928³¹ deixa-nos entender que a actividade deste Instituto, mesmo que não possa ser comparada com os seus congéneres estrangeiros, tenta colmatar as falhas sentidas no País a este nível. Sabemos através de um artigo publicado na *Indústria Nacional*³² e datado de 1936, que nessa altura este Instituto teria já algum trabalho feito na colocação

²⁹ Como exemplo, a edição n. 64, de Abril de 1925, aconselha aos industriais portugueses a leitura da obra **L'Organisation Scientifique des Usines**, de E. Nusbaumer, na edição seguinte, a obra **Comment les industriels américains économisent la main-d'oeuvre** de J. Rousset e, no n. 91, de Julho de 1927, **L'Organisation Scientifique du Travail**, de Georges Bricart.

³⁰ A sua fundação foi promovida pelo provedor da Assistência Lino Gameiro e o seu funcionamento regulado pelo ministro Costa Cabral. De início, os seus objectivos circunscreviam-se ao diagnóstico das aptidões e escolha profissional dos Pupilos da Assistência e a investigações científicas relativas às aptidões profissionais. Nos anos seguintes alargaram-se abarcando, entre outros, os estudos tendentes à introdução de novas técnicas de organização científica do trabalho. LIMA, Marinús Pires de. Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80) – alguns resultados preliminares de uma investigação em curso. **Análise Social**, Lisboa, v. XVIII, n. 72-73-74, p.1306, 1982 – 3.º- 4.º- 5.º. O Instituto de Orientação Profissional Maria Luísa Barbosa encontrava-se instalado na Praça do Brasil, no edifício onde funcionava a Provedoria Central da Assistência Pública. MONTEIRO, Henrique Pires. A selecção do pessoal nas indústrias. O nosso Instituto de Orientação Profissional. **Indústria Portuguesa**, Revista da Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, Ano I, n. 8, Outubro de 1928, p. 50.

³¹ Idem, *Ibidem*, p.19 e 49-51.

³² A nova ciência do trabalho - ERGOLOGIA. **A Indústria Nacional**, Porto, Ano 1, n. 8, Maio de 1936. p. 4.

em prática de métodos psicotécnicos. No entanto, o periódico *O Trabalhador* revela que em Janeiro de 1948 este dispunha apenas de um único centro no País, situado em Lisboa, “onde os meninos do liceu comparecem às vezes. Dos aprendizes, da juventude operária, pode dizer-se, não vai lá um só”.³³ Tornava-se assim praticamente impossível que os seus estudos tivessem consequências visíveis no meio industrial.

O Instituto de Orientação Profissional Maria Luísa Barbosa de Carvalho constituiu-se como o único organismo português criado na década, especificamente dedicado ao estudo de questões relacionadas com a Organização Científica do Trabalho. Pelo contrário, quer França quer Espanha revelaram iniciativas relativamente numerosas neste sentido.

Em França, Fayol criou, em 1919, o *Centre d'Études Administratives* e, no ano seguinte, Le Chatelier fundou em 1920 o Comité Francês de Organização Científica do Trabalho. Também os irmãos Michelin criaram em 1921 o Comité Taylor-Michelin em colaboração com Le Chatelier e nos dez anos seguintes, cerca de 860 estudantes de escolas técnicas e de engenharia foram enviados para cursos de formação, tendo sido, igualmente, elaborados e distribuídos filmes, comunicados de imprensa e panfletos dos quais os mais importantes foram os panfletos *Prospérité*, cedidos gratuitamente pela Companhia Michelin.³⁴ Também nos anos 20, foi criado o *Comité d'Organisation Français*, centro que tinha como missão a divulgação do movimento de propaganda pela Organização Científica do Trabalho em França, bem como a Escola de Organização Científica em 1934. Além disso, os grandes agrupamentos de industriais, como a Confederação Geral da Produção Francesa e a União de Indústrias Metalúrgicas e Mineiras de França criaram secções de Organização Científica do Trabalho com serviços técnicos de informação e consultadoria.

Também Espanha apresentou, cerca da década de 1920, iniciativas mais numerosas e concretas do que aquelas que são colocadas em prática em Portugal. Em 1919 foi criado o Instituto de Orientação Profissional de Barcelona - quase 10 anos anterior ao português -, logo chamado Instituto Psicotécnico; em 1923, criou-se o Instituto de Reeducação Profissional de Madrid; em 1934, a Clínica do Trabalho

³³ Problemas graves do trabalho. Orientação Profissional. **O Trabalhador**, Lisboa, II série, n. 1, 17 de Janeiro de 1948.

³⁴ MERKEL, Judith A. **Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement**. Berkeley: University of California Press, 1980. p.164.

dependente do Instituto Nacional de Previsão e, em 1927, o Instituto de Orientação e Selecção Profissional de Madrid. Além disso, as Oficinas Laboratoriais de Orientação e Selecção Profissionais, espalhadas pelas povoações espanholas mais importantes e algumas entidades já existentes, como a Junta de Pensões para Engenheiros e Operários no Estrangeiro, acolheram entusiasticamente a tarefa de fomento e divulgação dos princípios da Organização Científica do Trabalho.³⁵ Estas instituições tinham a particularidade, derivada do seu próprio carácter e necessidades, de se interessarem especialmente pelas problemáticas humanas do trabalho. No entanto, outras entidades também se interessaram pelo seu aspecto tecnológico e pelas suas consequências económicas. Neste rol contam-se as Câmaras de Comércio, Navegação e Indústria, de Barcelona; a Comissão Permanente de Ensaio de Materiais e de Tipificação Industrial, de Madrid e as Associações de Engenheiros Industriais, entre outras.³⁶

Como forma de agregação e coordenação de todas estas instituições que desenvolviam esforços tendentes a introduzir métodos científicos de trabalho nos vários sectores de actividade, foi criado o Comité Nacional de Organização do Trabalho, em 1927, cuja primeira tarefa foi a preparação da participação espanhola no III Congresso Internacional de Organização Científica em Roma nesse mesmo ano - no qual Portugal não participa -, tal como a organização de um ciclo de conferências em Madrid e em Barcelona, em articulação com outras entidades. Tendo em conta os seus serviços em prol do desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em Espanha, serviços estes que tinham eco na *Revista de Organización Científica*, o Comité Nacional de Organização do Trabalho é considerado de utilidade pública por decreto da Presidência de Ministros a 7 de Junho de 1935.³⁷

Tal como refere José Mallart y Cutó, os objectivos do Comité Espanhol de Organização Científica eram os seguintes:

1. Estímulo aos estudos referentes à Organização Científica do Trabalho e favorecimento à sua aplicação nas empresas e na vida económica do país;

³⁵ CUTÓ, José Mallart y. **Organización Científica del Trabajo**. Barcelona: Editorial Labor, Economía, n. 405, 1942. p.76.

³⁶ Idem, ibidem, p. 36-37.

³⁷ Idem, ibidem, p.68-80.

2. Divulgação dos princípios da Organização Científica do Trabalho por meio de publicações, cursos e conferências, com vista à sua adopção pelos mais variados ramos da actividade económica de forma a melhorar o rendimento e as condições de trabalho;
3. Prestar a ajuda necessária ao Estado e às entidades locais para que estes possam organizar cientificamente os serviços públicos, por meio de divulgação de conhecimentos técnicos e de preparação de material de propaganda;
4. Servir de mediador entre Espanha e os restantes países para intercâmbio de documentação, mantendo uma relação privilegiada e regular com o Comité Internacional de Organização Científica.³⁸

Como vemos, tal como em França, também no caso espanhol o Estado interfere de forma positiva no estudo dos princípios de Organização Científica do Trabalho. De facto, ao longo dos anos 20 deu-se um importante desenvolvimento teórico dos princípios racionalistas a nível privado e, sobretudo, estatal que não tem paralelismo em Portugal. No entanto, na maioria dos casos, com excepção de realidades concretas como a indústria mecânica, a sua aplicação prática foi escassa.³⁹

No que ao caso português diz respeito, apesar de menos numerosos, as décadas de 1930 e 1940 contam com alguns desenvolvimentos. Logo em 1929, Portugal responde positivamente ao convite que lhe foi dirigido para participar no IV Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho que teve lugar em Paris de 19 a 23 de Junho de 1929.⁴⁰ O convite foi dirigido a Salazar por Robert Satet, Secretário-Geral do Congresso, pedindo-lhe que constituísse uma delegação para enviar a Paris e elaborasse uma lista bibliográfica que reunisse todos os textos portugueses referentes à Organização Científica do Trabalho realizados até à data, nomeadamente aqueles que dissessem respeito à normalização, cronometragem, monotonia no trabalho, fadiga, fayolismo, organização científica da agricultura e estatística.⁴¹ Apesar de ser um pouco difícil avaliar até que ponto esta participação teve consequências reais no País, é um

³⁸ A sua acção estendia-se, ainda, a países hispano-americanos que não dispunham de organismos similares.

³⁹ PÉREZ, José Antonio Pérez; ORTEGA, Norberto Ibáñez. La Organización Científica del Trabajo en Vizcaya (1923-1975): fiebre productiva y consecuencias sociales de una racionalización dirigida. **Lan Harremanak/3**, Bilbao, n. 3, p.11-50, 2000. p. 5.

⁴⁰ **O Trabalho Nacional**. Revista mensal publicada pela Associação Industrial Portuense, Porto, Anno X, n. 112, Abril de 1929.

⁴¹ Convite para participação no IV Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho. Instituto dos Arquivos Nacionais Torre do Tombo/Arquivo Oliveira Salazar/Correspondência Oficial/Negócios Estrangeiros - 2G1, pasta 1, fólio 2.

facto que logo no ano seguinte surge a primeira lei mencionando a Organização Científica do Trabalho. Dando seguimento às resoluções do 13.º Congresso Internacional de Agricultura no que diz respeito à instalação de organismos especializados no estudo da racionalização do trabalho agrícola em cada País, a portaria n.º 6881, de 25 de Julho de 1930, do Ministério da Agricultura vem criar um serviço de estudos da Organização Científica do Trabalho Agrícola que tende ao auxílio da grande e pequena lavoura através da melhoria da sua situação económica, com maiores salários e maior rendimento. Os seus objectivos consistiriam na realização dos “estudos relativos à organização do trabalho, estimulando a sua aplicação às explorações agrícolas”, à divulgação dos “conhecimentos gerais, experiencias realizadas e resultados colhidos, em Portugal e no estrangeiro, com o fim de melhorar o rendimento e as condições do trabalho” e ao estabelecimento de “relações regulares com o serviço agrícola do Instituto Internacional da Organização Científica do Trabalho (IOST)”.⁴²

A par deste primeiro passo dado no sector agrícola, começa, igualmente, a surgir um maior número de artigos na imprensa especializada referindo-se a melhorias na organização interna de algumas fábricas e, em 1938, surge o primeiro indício que nos revela que alguns estabelecimentos produtores começavam a usufruir do apoio de empresas estrangeiras para estudarem as suas possibilidades de organização do trabalho. De facto, a partir do final dos anos 30 mas com maior incidência após a II Guerra Mundial, surgem algumas empresas interessadas no estudo e acompanhamento dos processos de implementação da Organização Científica do Trabalho em Portugal.⁴³ Estas firmas contavam com o apoio de representantes em vários países, podendo estes ser privados ou empresas, que analisavam as possibilidades de trabalho do estabelecimento que representavam e faziam a intermediação necessária. Marcel Mouget será um nome muito referido a este respeito, tendo feito várias visitas a Portugal inseridas no apoio técnico prestado pela sua empresa, a norte-americana Tropenas Engineering C.º, a nível internacional. À excepção do caso específico das indústrias militares, o primeiro caso encontrado de visitas desta natureza teve lugar na

⁴² Portaria n. 6881, de 25 de Julho de 1930, Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura – criação de um serviço de estudos da Organização Científica do Trabalho Agrícola. **Diário do Governo**, Lisboa, I Série, n. 174, p.1531-1532, 29 de Julho de 1930, p.1531-1532.

⁴³ Não conseguimos seguir o rasto destas empresas até porque, em relação a algumas delas, não encontramos nenhum tipo de informação além das referências feitas em fontes da época, que apenas as mencionam. Recolhemos, porém, alguns nomes, entre os quais a americana Tropenas Engineering C.º, de Nova York, a Organização Paul Planus e o Centre d'Études et d'Organisation, entre as mais mencionadas.

fábrica Barreira & Irmãos, um estabelecimento transformador de cortiça da zona industrial de Lisboa, em 1938. Revela-nos a *Indústria Portuguesa* que Marcel Mouget, na altura membro do Conselho Administrativo das fábricas Renault - a primeira a introduzir o taylorismo em França - visitou esta empresa com o propósito de estudar a sua organização. Marcel Mouget vai, também, ser responsável pela criação de uma empresa portuguesa especialista em organização, o Centro de Estudos e Organização, Lda. (CEO),⁴⁴ cuja gerência foi entregue a um engenheiro português. O seu pessoal técnico era constituído por engenheiros saídos das grandes escolas nacionais e estrangeiras, especializados na aplicação dos métodos de organização de oficinas e serviços auxiliares e dispunha de apoio técnico do *Centre d'Études et d'Organisation* e da *Tropenas C.*^a.

Como podemos verificar, e sem esquecer o papel dos engenheiros nacionais como promotores da Organização Científica do Trabalho, estes técnicos estrangeiros e empresas de consultadoria, muitas das vezes franceses, constituíram-se como os principais agentes de difusão destes princípios em território português. De facto, contrariamente ao que sucede em França ou Espanha, não são criados, nesta época, em Portugal importantes organismos estatais ou privados que tenham por objectivo a divulgação destes princípios. E se havíamos já referido a importância do papel do Estado para o desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em França, principalmente na sequência da I Guerra Mundial, o caso espanhol é ainda mais evidente no que diz respeito à importância deste factor.

Na realidade, uma das principais particularidades do caso espanhol prende-se precisamente com o papel do Estado na difusão destes princípios. Segundo Cesar de Madariaga, o Estado devia realizar um intervencionismo técnico dentro de um esquema corporativista⁴⁵ e, de facto, talvez o relativo dinamismo do desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho na Espanha dos anos 20 esteja, de certo modo, relacionada com o critério produtivista da ditadura de Primo de Rivera, baseado num nacionalismo económico que exaltava os valores da produção e do trabalho. Na

⁴⁴ CEO. O que é e como exerce a sua actividade o Centro de Estudos e Organização, Lda. **Indústria Portuguesa**, Revista da Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, Ano XIII, n. 149, Julho de 1940.

⁴⁵ MADARIAGA Y ROJO, Cesar. **Organización Científica del Trabajo**. Madrid: Biblioteca Marva, 1928. p.131. Citado em PÉREZ, José Antonio Pérez; ORTEGA, Norberto Ibáñez. *La Organización Científica del Trabajo en Vizcaya (1923-1975): fiebre productiva y consecuencias sociales de una racionalización dirigida*. **Lan Harremanak/3**, Bilbao, n. 3, p.11-50, 2000. p. 7.

realidade, durante as décadas de 1920 e 1930, várias empresas desenvolveram processos racionalizadores, principalmente no que diz respeito à construção naval e a algumas químicas, num contexto que a República espanhola não alterou em grande medida. A mudança dá-se no final da década de 30, início da década de 40, com a vitória de Franco, cuja política repressiva a nível industrial afectou não só as relações laborais mas, também, as formas de implantação de novos métodos de trabalho.⁴⁶ O panorama sócio-económico da década de 1940 contribuiu ainda mais para diminuir o ritmo de desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em Espanha, sendo que o próprio isolamento internacional do País, a conseqüente escassez de matérias-primas e o carácter do Estado, conduziu a uma conjuntura industrial muito própria. Apenas o pós II Guerra Mundial, com a aproximação às instituições europeias e aos EUA no âmbito do Plano de Assistência Técnica mudaria esta situação, de resto, num contexto com muitos paralelismos com o português.

Conclusão

No final deste exercício de História Comparada chegámos à conclusão que o tipo de investimento estatal no desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho poderá ser uma das variáveis com maior influência nos processos em análise. Como vimos, no caso francês, o Estado apoiou directamente a constituição de vários organismos que tinham como função difundir os conhecimentos sobre a Organização Científica do Trabalho no país. Isto levou a uma grande vitalidade do desenvolvimento destes princípios em França, que não encontra paralelo nas realidades ibéricas, que apenas vêm a desenvolver uma vitalidade idêntica no pós-segunda Guerra. Por outro lado, no caso português, identificamos uma quase total inexistência de apoio estatal ao desenvolvimento destes princípios, cujas escassas realizações se devem, maioritariamente, à iniciativa privada e a técnicos estrangeiros. Contudo, se apenas estes exemplos não nos indicassem a importância que esta variável poderá ter tido nas realidades em estudo, o caso espanhol, iria, porventura, alertar-nos mais claramente para o facto. Como constatámos anteriormente, o desenvolvimento da Organização Científica do Trabalho em Espanha encontra-se, de uma forma, muito clara, interligado

⁴⁶ PÉREZ, José Antonio Pérez; ORTEGA, Norberto Ibáñez. La Organización Científica del Trabajo en Vizcaya (1923-1975): fiebre productiva y consecuencias sociales de una racionalización dirigida. **Lan Harremanak/3**, Bilbao, n. 3, p.11-50, 2000. p. 7.

com as diversas fases políticas do País, nas quais conseguimos observar que os maiores desenvolvimentos se dão à sombra de instituições estatais e que a mudança da política económica produzida, por exemplo, pela ditadura de Franco tem como consequência uma desaceleração deste movimento.

Assim, no final da análise realizada, tornou-se claro que este exercício de História Comparada poderia ter utilizado uma outra metodologia, a da «demonstração paralela da teoria», a partir da qual conseguiríamos construir uma análise dos percursos destes três países partindo da teoria: «o interesse estatal nos princípios da Organização Científica do Trabalho tem consequências directas na sua difusão e desenvolvimento», apesar do estudo se centrar nas variações de intensidade do seu desenvolvimento e não num caso de presença/ausência destes princípios. Conseguiríamos validá-la quer pela positiva, com o exemplo francês, quer pela negativa, com o caso português, sendo que a realidade espanhola apoiaria, igualmente, esta hipótese. No entanto, como sempre sucede com este tipo de metodologia, não conseguiríamos comprovar a universalidade da teoria pela pequenez da nossa amostra, visto apenas um caso negativo que pudéssemos vir a encontrar ao analisar uma outra realidade nacional, poder fazer cair por terra a lógica proposta.

De qualquer forma, a utilização da análise comparada vista como «contraste de contextos» permitiu-nos melhorar a nossa compreensão não só acerca das variações encontradas no desenvolvimento e na difusão dos princípios de Organização Científica do Trabalho nestes três países, mas também acerca das causas dessas mesmas variações, tendo aberto novas possibilidades de análise da temática em causa.

Referências bibliográficas

Fontes

A Guerra e a Indústria. **O Trabalho Nacional**, Revista mensal publicada pela Associação Industrial Portuense, Porto, Anno II, n. 21, Setembro de 1916.

A nova ciência do trabalho - ERGOLOGIA. **A Indústria Nacional**, Porto, Ano 1, n. 8, p. 4, Maio de 1936.

CEO. O que é e como exerce a sua actividade o Centro de Estudos e Organização, L.da. **Indústria Portuguesa**, Revista da Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, Ano XIII, n. 149, Julho de 1940.

Convite para participação no IV Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho. Instituto dos Arquivos Nacionais Torre do Tombo/Arquivo Oliveira Salazar/Correspondência Oficial/Negócios Estrangeiros - 2G1, pasta 1, fólho 2.

Decreto n. 19719, de 8 de Maio de 1931 – Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura - Regula o funcionamento da Comissão Portuguesa da Organização Científica do Trabalho Agrícola. **Diário do Governo**, Lisboa, I Série, n. 107, p.841, 1931.

MENDES CORREIA, António. **Taylorismo e reeducação profissional**, separata do **Portugal Médico**, Porto, 1917.

MONTEIRO, Henrique Pires. A selecção do pessoal nas indústrias. O nosso Instituto de Orientação Profissional. **Indústria Portuguesa**, Revista da Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, Ano I, n. 8, Outubro de 1928.

Portaria n. 6881, de 25 de Julho de 1930, Secretaria-Geral do Ministério da Agricultura – criação de um serviço de estudos da Organização Científica do Trabalho Agrícola. **Diário do Governo**, Lisboa, I Série, n. 174, p.1531-1532, 29 de Julho de 1930.

Problemas graves do trabalho. Orientação Profissional. **O Trabalhador**, II série, n. 1, 17 de Janeiro de 1948.

Relatorio anual 1905. Districtos de Leiria, Lisboa, Portalegre e Santarem. **Boletim do Trabalho Industrial**, Ministerio das Obras Publicas, Commercio e Industria, Direcção Geral do Commercio e Industria, Repartição do Trabalho Industrial, Lisboa, n. 2, 1906.

VASCONCELOS, Fernando de Almeida e. **Organização Científica do Trabalho Agrícola**, separata dos **Anais do Instituto Superior de Agronomia**, Lisboa, vol. IV, 1931.

Metodologia de História Comparada

BLOCH, Marc. Pour une histoire comparé des societies européenes. *In*: _____. **Melanges Historiques**. Paris: S.E.V.P.E.N, 1963.

RAGIN, Charles. **The Comparative Method**. Berkeley: University of California Press, 1987.

SKOCPOL, Theda; SOMERS, Margaret. The Uses of Comparative History in Macrosocial Inquiry. **Comparative Studies in Society and History**, Cambridge, v. 22, n. 2, p.174-197, Abril de 1980.

TILLY, Charles. **Big Structures, Large Processes, Huge Comparisons**. Nova Iorque: Russel Sage Foundation, 1984.

Organização Científica do Trabalho

CUTÓ, José Mallart y. **Organización Científica del Trabajo**. Barcelona: Editorial Labor, Economía, n. 405, 1942.

LIMA, Marinús Pires de. Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80) – alguns resultados preliminares de uma investigação em curso. **Análise Social**, Lisboa, v. XVIII, n. 72-73-74, p. 1299-1366, 1982 – 3.º- 4.º- 5.º.

MERKL, Judith A. **Management and ideology: the legacy of the international scientific management movement**. Berkeley: University of California Press, 1980.

MÓNICA, Maria Filomena. **A formação da classe operária portuguesa. Antologia de imprensa operária (1850-1934)**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982.

PÉREZ, José Antonio Pérez; ORTEGA, Norberto Ibáñez. La Organización Científica del Trabajo en Vizcaya (1923-1975): fiebre productiva y consecuencias sociales de una racionalización dirigida. **Lan Harremanak/3**, Bilbao, n. 3, p.11-50, 2000-III.

TELO, António José. A busca frustrada do desenvolvimento. *In*: REIS, António (Org.). **Portugal Contemporâneo**. Lisboa: Alfa, 1990. v.3. p.123-170.