

# Actores e Práticas de Difusão da Organização Científica do Trabalho em Portugal: entre o INII e a Presidência do Conselho

## Actors and Practices of Dissemination of Scientific Management in Portugal: between “INII” and “Presidência do Conselho”

Ana Carina Azevedo

IHC-FCSH/UNL  
Lisboa, Portugal  
E-mail: ana.carina19@iol.pt

---

### Resumo

O aprofundamento dos estudos e da aplicação de métodos de organização científica do trabalho em Portugal tem no pós II Guerra Mundial a sua época de maior desenvolvimento. Uma das maiores novidades das décadas compreendidas entre 1945 e 1974 prende-se com o facto de terem sido criados um conjunto de organismos, alguns na dependência directa do Estado, que tinham como objectivo o estudo e desenvolvimento de métodos de organização científica do trabalho em vários sectores nacionais.

Neste âmbito, alguns organismos adquirem especial relevância, quer pelo seu papel no processo, quer pelo seu relativo desconhecimento por parte da historiografia. Neste artigo iremos deter-nos na análise da actuação do Instituto Nacional de Investigação Industrial e de alguns organismos dependentes da Presidência do Conselho cuja acção é relevante no âmbito dos estudos e aplicação de métodos de organização científica do trabalho na Administração do Estado e através dos quais nos são apresentadas as redes internacionais de transferência de *know how* nestas matérias: o Secretariado Técnico da Presidência da Conselho, a Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica e o Secretariado da Reforma Administrativa.

### Abstract

The improvement of the studies and application of scientific management in Portugal had a great development after World War II. In fact, one of the biggest news of the decades between 1945 and 1974 was the creation of a set of organisms, some directly under the State guidance, which were dedicated to the study and development of scientific management in various national sectors.

In this context, some organisms acquire special relevance, either by its role in the process, either by being relatively unknown by the historiography. In this communication we will analyze the action of the National Institute of Industrial Research and of some bodies under the “Presidência do Conselho” whose action is relevant within the study and application of scientific management in public administration: the “Secretariado Técnico da Presidência da Conselho”, the “Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica” and the “Secretariado da Reforma Administrativa”.

**Palavras-chave:** Portugal; Estado Novo; Organização Científica do Trabalho; Indústria; Administração Pública

**Keywords:** Portugal; “Estado Novo”; Scientific Management; Industry; Public Administration

Partindo das obras e das experiências de Taylor, Ford e Fayol, entre tantos outros, a organização científica do trabalho constituiu-se como uma das marcas do século XX. Porém, por norma - e muito devido à vitalidade que apresentou nestes países -, habituámo-nos a conotar de imediato o tema com as realidades dos Estados Unidos da América, França, Alemanha ou Japão, apesar destes princípios terem sido difundidos praticamente por todo o mundo industrializado ou em vias de industrialização, inclusivamente em Portugal.

Os primeiros indícios de reflexão em torno destes princípios surgiram no período da I República.<sup>1</sup> Porém, o aprofundamento dos estudos e da aplicação dos métodos de organização científica do trabalho em Portugal tem, após a II Guerra Mundial, a sua época de maior desenvolvimento.<sup>2</sup> É, de facto, neste período que se dá início ao que podemos considerar como a «época de ouro» da organização científica do trabalho no País. A nova conjuntura do pós-guerra é, de facto, responsável por esta aceleração, sendo que as transformações do período obrigaram ao repensar da economia e à assimilação do conceito de produtividade, largamente difundido na esteira do Plano Marshall, numa época de maior internacionalização e abertura ao exterior que coincidiu, também, com a tomada de consciência sobre a necessidade de desenvolvimento do sector industrial, cujos limites foram largamente revelados pela conjuntura da II Guerra Mundial. De facto, todas estas questões revelaram a necessidade de melhorar o desempenho geral do sector produtivo português e explicam, em grande medida, a maior afirmação da organização científica do trabalho entre as décadas de 1950 e 1970.

Como referimos anteriormente, o aprofundamento dos estudos e da aplicação de métodos de organização científica do trabalho em Portugal tem, de facto, após a II Guerra Mundial, a sua época de maior desenvolvimento. Uma das maiores novidades das décadas compreendidas entre 1945 e 1974 prende-se com o facto de terem sido criados um conjunto de organismos, alguns na dependência directa do Estado, que tinham como objectivo o estudo e desenvolvimento de métodos de organização científica do trabalho em vários sectores nacionais.<sup>3</sup> Neste âmbito, alguns organismos adquirem especial relevância, quer pelo seu papel no processo, quer pelo seu relativo desconhecimento por parte da historiografia. Pela sua importância, este artigo abordará, de forma necessariamente genérica, a acção do Instituto Nacional de Investigação Industrial e de alguns organismos dependentes da Presidência do Conselho cujas iniciativas são relevantes no âmbito dos estudos e aplicação de métodos de organização científica do trabalho na Administração do Estado e através dos quais nos são apresentadas as redes internacionais de transferência de *know how* nestas matérias: o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, a Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica e o Secretariado da Reforma Administrativa.

---

<sup>1</sup> Azevedo, Ana Carina, 2012. Os primórdios da organização científica do trabalho em Portugal: o progressivo aperfeiçoamento dos métodos de racionalização desde o início do século XX até à II Guerra Mundial. *Mundos do Trabalho*, 4 (7), pp.245-265.

<sup>2</sup> Azevedo, Ana Carina, 2009. *A Organização Científica do Trabalho em Portugal*, dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em História, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Fernanda Rollo, FCSH-UNL.

<sup>3</sup> Azevedo, Ana Carina, «O “entusiasmo” pela organização científica do trabalho do pós II Guerra aos anos 70» in *Atas I Congresso de História Contemporânea*, coord. de Maria Fernanda Rollo, Maria Manuela Tavares Ribeiro, Ana Paula Pires e João Paulo Avelãs Nunes, IHC / CEIS20 / Rede História, 15 de Maio de 2013, pp.68-69.

No que diz respeito ao Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII), este foi instituído pela lei n.º 2089 de 8 de Junho de 1957, da Secretaria de Estado da Indústria e criado e regulamentado como instituição pública pelo decreto-lei n.º 42120, de 23 de Janeiro de 1959, como o objectivo de promover, auxiliar, coordenar e aperfeiçoar o desenvolvimento industrial do País, sendo responsável por um conjunto de iniciativas que tendiam a dar a conhecer novos métodos de trabalho e de gestão. Durante o período de vigência do II Plano de Fomento, o INII centra a sua acção no apoio à aplicação da Lei 2005, no incremento à produção de novos bens e na introdução de processos de fabrico mais inovadores na indústria, porém é notório que o Instituto foi, também, responsável por um conjunto de iniciativas que tendiam a dar a conhecer novos métodos de trabalho e de gestão, das quais se destacam a realização de cursos e a publicação de estudos.<sup>4</sup> Além disso, o INII desenvolveu ainda relações próximas com os organismos internacionais ligados ao processo de recuperação económica, como a Agência Europeia de Produtividade e a OECE/OCDE, tendo estes apoiado as iniciativas do Serviço de Produtividade, bem como a participação do Instituto nos projectos internacionais por eles patrocinados e tendo possibilitado o contacto do País com os métodos de organização científica do trabalho difundidos nas acções de formação e nos Projectos de Assistência Técnica organizados a nível internacional.<sup>5</sup>

As acções de formação organizadas pelo Instituto são, talvez, algumas das suas iniciativas mais interessantes, direccionando-se a quadros e dirigentes dos organismos estatais, nos quais estas tentavam incutir a compreensão sobre a necessidade de aplicação de novas técnicas de gestão e organização do trabalho. Mas além destas conferências, seminários e cursos, a acção do INII em prol da inovação industrial do País passava também, em grande medida, pela publicação de estudos contendo notas sobre os conceitos e as técnicas mais actuais respeitantes ao desenvolvimento económico ou sobre os resultados das investigações feitas pelos seus técnicos, bem como pela publicação de artigos nas revistas patronais. Estes artigos, da responsabilidade dos técnicos dos vários serviços e divisões do Instituto, tinham um importante papel na divulgação das inovações com as quais o organismo tomava contacto através das suas congéneres estrangeiras e das conclusões resultantes das investigações por ele desenvolvidas. Mas talvez o mais importante contributo do INII para a inovação e desenvolvimento industrial do País se prenda com os estudos realizados pelos seus técnicos nos quais eram diagnosticados os principais problemas e limitações que assolavam o sector secundário nacional e através dos quais se procuravam respostas e soluções para ultrapassar as dificuldades sentidas e obter os resultados desejados em termos de produção e produtividade.

De uma forma geral, podemos afirmar que a acção do Instituto se desenvolvia em redor de três pólos principais: a divulgação, a investigação e o diagnóstico da situação industrial portuguesa, apostando em

---

<sup>4</sup> Ramalho, Margarida de Magalhães, 2014. *António de Magalhães Ramalho. Fundador do INII e pioneiro da investigação industrial*. Lisboa, By the Book.

<sup>5</sup> Para entender a ligação do País às lógicas internacionais de transferência de conhecimentos em termos de produtividade, confrontar Rollo, Maria Fernanda, 2007. *Portugal e a reconstrução económica do pós-guerra. O Plano Marshall e a economia portuguesa dos anos 50*. Lisboa, Coleção Biblioteca Diplomática do MNE - Serie D.

análises gerais ou sectoriais e apresentando um grande interesse sobre as questões da produtividade.<sup>6</sup> No que diz respeito ao objectivo de divulgação de novas técnicas, este era maioritariamente dirigido aos métodos que pudessem conduzir a melhorias na produtividade, quer fossem novas formas de organizar e gerir as empresas industriais<sup>7</sup> ou novos métodos de trabalho.<sup>8</sup> O INII apostaria, assim, na difusão das novas técnicas de organização do trabalho criando a série intitulada *Técnicas de Produtividade*, na qual era divulgada a metodologia de base para o estudo dos tempos e métodos de trabalho, bem como dos movimentos mais indicados para a execução de cada tarefa ou a problemática da adaptação dos trabalhadores rurais aos métodos do trabalho industrial, uma realidade importante em contexto de êxodo rural como o que se viveu na década de 1960.

Quanto aos estudos realizados pelos técnicos do INII, estes versavam quer sobre diagnósticos gerais ou sectoriais da situação da indústria, quer sobre as potencialidades que os métodos de organização científica do trabalho apresentavam para o seu desenvolvimento. A produtividade do trabalho e da mão-de-obra foi, talvez, a temática que mais interessou ao INII, sendo alvo de vários estudos diagnósticos ao longo da década de 1960.<sup>9</sup> Mas a divulgação de bibliografia especializada não se resumia aos estudos editados pelo INII, incidindo, também, sobre a vasta bibliografia internacional existente sobre os temas estudados pelo Instituto, dando assim a conhecer os mais recentes estudos feitos a nível internacional. Além disso, o auxílio à indústria passava ainda por acções mais concretas como a divulgação de informação técnica especializada tendente a potenciar alguns ramos industriais e que compreendia não só métodos de organização científica do trabalho específicos, mas também a difusão de novas técnicas de manuseamento e aplicação de materiais já conhecidos ou a divulgação de novos materiais cuja utilização era mais rentável.

É fácil compreender a forma como estas iniciativas contribuíram para o interesse de alguns industriais num auxílio mais próximo por parte do INII, tendo o Instituto realizado uma serie de análises, ensaios e estudos às empresas que o solicitaram que, de certa forma, acabaram por preencher uma lacuna sentida a nível nacional e que, por norma, era colmatada com o recurso a técnicos e consultores estrangeiros.

Um outro espaço que contribuiu para o desenvolvimento e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal, neste caso dando primazia ao sector administrativo, foi a Presidência do Conselho de Ministros, muito devido à acção e ao interesse de Marcello Caetano.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Antunes, Joaquim Mata e Nunes, Luiz Cachudo, 1973. *O «management» factor decisivo de elevação da produtividade na empresa. Relatório base apresentado pelos autores nas Jornadas de Produtividade, na FIL, Janeiro de 1972.* Lisboa, pp.85-118.

<sup>7</sup> Santos, Mário Cardoso dos, Magro, Acácio Pereira e Almeida, Carlos Fernandes de, 1965. *Reorganização interna de empresas industriais: metodologia de diagnóstico.* Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial - Serviço de Produtividade.

<sup>8</sup> Santos, Mário Cardoso dos, 1963. *Métodos, movimentos e tempos de trabalho,* Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial.

<sup>9</sup> Como exemplo é possível referir Santos, Mário Cardoso dos e Silva, Jorge Guerra e, 1969. *Evolução da produtividade do trabalho, do emprego e da remuneração em quinze sectores da indústria transformadora (1953-1965).* Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial e Santos, Mário Cardoso dos, 1969. *Evolução da Produtividade do Trabalho.* Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial.

<sup>10</sup> Caetano, Marcello, 1971. *O Governo quer a Reforma Administrativa.* Discurso pronunciado pelo Presidente do Conselho na primeira reunião do Conselho Coordenador da Função Pública em 13 de Abril de 1971, Lisboa.

Em 1957 havia sido criada na sua orgânica a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho, pelo decreto-lei n.º 41383 de 22 de Novembro de 1957, constituindo-se como um primeiro esboço de centralização e coordenação administrativas naquele organismo. Porém, durante a década de 1960, devido à necessidade cada vez mais premente de reorganizar a Administração Pública, foram criados um conjunto de organismos que, no âmbito das suas prerrogativas, acabaram por constituir-se como agentes da difusão da organização científica do trabalho no aparelho estatal português. Em primeiro lugar, contamos o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho, órgão central de planificação criado pelo decreto-lei nº 44652, de 27 de Outubro de 1962, apesar de apenas ter entrado efectivamente em funcionamento em Abril do ano seguinte. O facto de lhe caber coordenar os programas de assistência técnica prestada por organismos internacionais a projectos que interessassem ao desenvolvimento económico nacional, bem como propor, ouvidos os serviços competentes, as modalidades a adoptar nesses programas, fez com que apresentasse uma interessante acção no processo de transferência de conhecimentos, nomeadamente em matéria de organização, do estrangeiro para Portugal. Pelo decreto-lei que cria o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho é, também, criada a Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica - CIPIE. Por seu lado, o Secretariado da Reforma Administrativa - criado na dependência da Presidência do Conselho, pelo Decreto-Lei n.º 48058 de 23 de Novembro de 1967 -, tornou-se, também, num dos responsáveis pela difusão da organização científica do trabalho, principalmente através da formação de técnicos com vista à sua aplicação nos diversos organismos do Estado.

Estes quatro organismos foram responsáveis pela grande maioria dos contactos oficiais com entidades internacionais através dos quais teve lugar um importante fluxo de transferência de *know how* em matéria de organização científica do trabalho, principalmente durante as décadas de 1960 e 1970 e dando primazia à organização científica do trabalho. As relações com a OCDE e com a Agência Europeia de Produtividade adquirem uma relevância interessante neste âmbito, sendo a partir das acções e dos programas de assistência ligados a estas entidades que os técnicos portugueses entram em contacto com os princípios de organização científica do trabalho, principalmente a nível administrativo. Anualmente, a OCDE, sendo responsável pela coordenação das políticas de apoio aos países europeus, apresentava ao Secretariado Técnico da Presidência do Conselho o programa de assistência técnica que lhe era concedido e no qual se encontravam inseridas várias acções de formação nas quais os técnicos nacionais eram convidados a participar. Da mesma forma, o Secretariado Técnico da Presidência do Conselho recebia de outros organismos europeus informações sobre a realização de cursos e outras iniciativas de formação de interesse para Portugal. O Secretariado da Reforma Administrativa, com todas as ligações que apresentava aos outros organismos referidos, destaca-se neste processo pela sua acção na formação de técnicos ministeriais tendo feito esforços, nem sempre bem sucedidos, para levar a efeito a participação de técnicos superiores do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho e de outros organismos em acções de formação em solo nacional e também no estrangeiro, nomeadamente na Escola Nacional de Administração Pública em Alcalá de Henares, onde decorriam com frequência cursos de Organização e Métodos com a duração média de três meses, abertos a técnicos portugueses.

Uma das preocupações do Secretariado da Reforma Administrativa era, de facto, a formação dos funcionários do Estado em prol da melhoria da produtividade administrativa, preocupações estas que, no início de 1970, pouco mais de dois anos após a sua criação, faziam com que este tivesse já sido responsável pela organização de cinco cursos de produtividade administrativa destinados a quadros e técnicos e onze cursos sobre organização e simplificação do trabalho administrativo. Assim, tendo como pano de fundo a Reforma Administrativa<sup>11</sup>, foram dados importantes passos no sentido da introdução de métodos de organização científica do trabalho na Administração Pública portuguesa, com especial incidência nas décadas de 1960 e 70. A aplicação de métodos racionais de organização dos escritórios e do trabalho administrativo era, assim, parte fulcral deste movimento, para o qual era indispensável a formação célere de técnicos administrativos que pudessem constituir-se como agentes da reforma dos vários Ministérios. A Comissão Interministerial de Planeamento e Integração Económica - CIPIE, é clara ao afirmar a imprescindibilidade de formação de um número razoável de funcionários nas modernas concepções do trabalho administrativo. Desta forma, estabelece um plano de acção que contempla, a curto prazo, a formação acelerada de técnicos administrativos, a realização de palestras, colóquios e seminários, visitas de estudo e estágios no País e no estrangeiro e, a médio prazo, a criação de cursos gerais para a formação administrativa básica de candidatos ao exercício de funções públicas, cursos gerais e especializados para formação administrativa de funcionários, cursos de aperfeiçoamento, publicações de carácter formativo, a adaptação dos programas escolares, no ensino liceal e comercial, para preparação dos futuros funcionários públicos, bem como a criação, a nível universitário, de um curso especial de Administração Pública. A criação de núcleos de O&M apresentava-se, também, como de extrema importância nesta conjuntura, sendo que, para o seu pleno funcionamento eram necessários técnicos formados de forma célere. Assim, várias acções de formação nacionais e internacionais contaram com a presença de técnicos portugueses, muitas das vezes agraciados com bolsas de estudo que lhes permitiam a participação. A Presidência do Conselho, através do Secretariado da Reforma Administrativa, tinha como missão a gestão das inscrições nas vagas disponíveis de acordo com as necessidades dos organismos estatais interessados, bem como a troca de documentação e informação necessárias entre a entidade organizadora e o participante, ficando, também, a seu cargo o pagamento dos montantes adstritos à inscrição nos cursos, enquanto as ajudas de custo e despesas de transportes eram cobertas pelos serviços interessados no envio de técnicos.

Mas também no País decorrem acções de formação assaz relevantes, versando sobre as mesmas temáticas. O Secretariado Técnico da Presidência do Conselho e o Secretariado da Reforma Administrativa voltam a ter uma importância bastante forte neste âmbito, sendo responsáveis pela organização de formações sobre «*os principais aspectos da organização e funcionamento dos Serviços públicos*» ou ainda possibilitando a criação de economias de escala a partir das iniciativas de outras entidades, tais como a Comissão de Produtividade da Associação Industrial Portuguesa, o Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica, o

---

<sup>11</sup> *A reforma administrativa. Contribuição para os trabalhos preliminares.* Ministério das Finanças, Lisboa, Imprensa Nacional (1962) e Brandão, Diogo de Paiva, 1968. *A reforma administrativa em Portugal: objectivos prioritários e acções iniciais.* colóquio para dirigentes da Administração Pública realizado pelo Secretariado da Reforma Administrativa, 16 de Maio de 1968.

Núcleo de O&M do Ministério das Obras Públicas - OMOP e o Gabinete de Estudos de Produtividade Administrativa do Ministério da Economia - GEPA, cujos programas se adequassem aos seus objectivos de formação. Quer fossem realizadas em âmbito nacional ou internacional, estas acções de formação tinham como objectivo o aperfeiçoamento das capacidades de organização dos serviços públicos nacionais tendo a preocupação de «*ministrar aos participantes um conjunto de conhecimentos práticos, por forma a participarem de modo mais activo no aumento da produtividade dos respectivos serviços, a melhorarem os seus próprios métodos de trabalho e, bem assim, a eficiência dos seus subordinados*». Na verdade, a lógica que envolvia as acções de formação estava directamente ligada à tentativa de introduzir os métodos difundidos na realidade da Administração Pública portuguesa. O próprio facto das vagas para os cursos internacionais serem preenchidas superiormente é disso prova, o que também acontecia nas formações em solo nacional.

Não esgotando as temáticas tratadas, a organização científica do trabalho apresenta uma presença marcante nas acções de formação organizadas no período, sendo estas um dos veículos da sua difusão, com a particularidade, devido aos objectivos e destinatários dos cursos, de abranger os funcionários e quadros dirigentes da Administração do Estado, integrando, igualmente, de forma prática, o processo de procura de maior eficiência da Administração Pública.

As acções de formação organizadas pelos referidos organismos apresentaram um importante papel na difusão de métodos de organização e planeamento do trabalho, análise dos tempos e simplificação de processos e métodos de trabalho, circuito de documentos, motivações e incentivos<sup>12</sup>, encontrando-se bastante presentes na reorganização do trabalho realizada em alguns organismos estatais, tal como o Gabinete de Estudos António José Malheiro. Ao longo das décadas de 1960 e 1970, Portugal passa, assim, a dispor de um conjunto de organismos que, no âmbito das suas prerrogativas, acabam por constituir-se como agentes da difusão da organização científica do trabalho no sector secundário e na Administração Pública portuguesa.

A difusão da organização científica do trabalho em Portugal dependeu, assim, da acção de alguns actores que reflectiam a vontade de contribuir para a melhoria da produtividade - conceito que apesar de compreendido de forma deficiente se tornou quase uma moda -, vontade expressa por uma minoria, é certo, porém, uma minoria que se encontrava ligada a organismos que tinham a possibilidade de fazer da organização científica do trabalho um instrumento para o atingir dos seus objectivos. Além disso, esta história apresenta-nos um outro quadro. Um Estado que se moderniza - ou que é introduzido numa lógica modernizadora, apesar das resistências -; que cresce em funções e funcionários; que é impelido a enfrentar novos desafios; que se envolve e recebe impactos de movimentos, correntes e organismos internacionais, num mundo que se torna cada vez mais interligado. São os ventos da época que sopram em Portugal pela porta deixada aberta pelas imposições do tempo e pela decisão de «não ficar de fora». Ventos acolhidos por um escol de técnicos que compreende, aceita e assume a necessidade de mudança e os objectivos de modernização do tecido produtivo e da Administração Pública, de aumento da sua eficiência e de redução de custos, para o atingir dos quais a organização científica do trabalho se constituía como um instrumento eficaz.

---

<sup>12</sup> Como exemplo confrontar, Ministério das Finanças, 1955. *Normalização de Informações e forma de apresentação de processos*. Lisboa, Imprensa Nacional, 1955.

## Referências

*A reforma administrativa. Contribuição para os trabalhos preliminares.* Ministério das Finanças, Lisboa, Imprensa Nacional (1962).

Antunes, Joaquim Mata e Nunes, Luiz Cachudo, 1973. *O «management» factor decisivo de elevação da produtividade na empresa. Relatório base apresentado pelos autores nas Jornadas de Produtividade, na FIL, Janeiro de 1972.* Lisboa, pp.85-118.

Azevedo, Ana Carina, 2009. *A Organização Científica do Trabalho em Portugal*, dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em História, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Fernanda Rollo, FCSH-UNL.

Azevedo, Ana Carina, 2013. O “entusiasmo” pela organização científica do trabalho do pós II Guerra aos anos 70. IN Rollo, Maria Fernanda, Tavares Ribeiro, Maria Manuela, Pires, Ana Paula e Avelãs Nunes, João Paulo (coord.), *Atas I Congresso de História Contemporânea, IHC / CEIS20 / Rede História*, pp.58-66.

Azevedo, Ana Carina, 2012. Os primórdios da organização científica do trabalho em Portugal: o progressivo aperfeiçoamento dos métodos de racionalização desde o início do século XX até à II Guerra Mundial. *Mundos do Trabalho*, 4 (7), pp.245-265.

Brandão, Diogo de Paiva, 1968. *A reforma administrativa em Portugal: objectivos prioritários e acções iniciais.* colóquio para dirigentes da Administração Pública realizado pelo Secretariado da Reforma Administrativa, 16 de Maio de 1968.

Caetano, Marcello, 1971. *O Governo quer a Reforma Administrativa.* Discurso pronunciado pelo Presidente do Conselho na primeira reunião do Conselho Coordenador da Função Pública em 13 de Abril de 1971, Lisboa.

Ministério das Finanças, 1955. *Normalização de Informações e forma de apresentação de processos.* Lisboa, Imprensa Nacional, 1955.

Ramalho, Margarida de Magalhães, 2014. *António de Magalhães Ramalho. Fundador do INII e pioneiro da investigação industrial.* Lisboa, By the Book.

Rollo, Maria Fernanda, 2007. *Portugal e a reconstrução económica do pós-guerra. O Plano Marshall e a economia portuguesa dos anos 50.* Lisboa, Coleção Biblioteca Diplomática do MNE - Serie D.



Santos, Mário Cardoso dos, 1969. *Evolução da Produtividade do Trabalho*. Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial.

Santos, Mário Cardoso dos e Silva, Jorge Guerra e, 1969. *Evolução da produtividade do trabalho, do emprego e da remuneração em quinze sectores da indústria transformadora (1953-1965)*. Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial.

Santos, Mário Cardoso dos, 1963. *Métodos, movimentos e tempos de trabalho*, Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial.

Santos, Mário Cardoso dos, Magro, Acácio Pereira e Almeida, Carlos Fernandes de, 1965. *Reorganização interna de empresas industriais: metodologia de diagnóstico*. Lisboa, Instituto Nacional de Investigação Industrial - Serviço de Produtividade.

**Apoio**

Fundação para a Ciência e a Tecnologia através da Bolsa de Doutoramento com a referência SFRH/BD/74634/2010.