



## Entre Taylor e a Acção Católica. A organização científica do trabalho e a tentativa de recristianização do mundo do trabalho em Portugal (1945-1974)

Between Taylor and the Catholic Action. The scientific management and the attempt to re-Christianize labor in Portugal (1945-1974)

Ana Carina Azevedo\*

### Resumo

Ao analisar a época de maior afirmação da organização científica do trabalho em Portugal, começou a tornar-se evidente a presença de uma geração de quadros ligada à Acção Católica e aos seus movimentos juvenis, principalmente a Juventude Universitária Católica. Estes indivíduos, além de serem presença assídua enquanto autores de artigos e outras obras relativas à temática, nomeadamente em publicações patronais, surgem, igualmente, presentes em lugares de chefia de organismos estatais ligados às questões do trabalho, como é o caso do Instituto Nacional de Investigação Industrial ou do Ministério das Corporações. Tentando compreender o porquê desta realidade, a nossa investigação conduziu-nos aos meandros do discurso católico sobre o trabalho, fazendo-nos entender a forma como esta preocupação se encontrava inserida numa lógica mais ampla ligada à tentativa de recristianização da sociedade a partir de dentro. Cruzando fontes oriundas da Santa Sé, da Acção Católica, dos núcleos jucistas portugueses e das publicações nas quais estes indivíduos colaboraram pretendemos reconstruir um discurso - o único relativo à organização científica do trabalho em Portugal - e uma realidade que caíram no esquecimento e que em muito nos ajudam a entender algumas das características do processo de desenvolvimento da organização científica do trabalho no País entre 1945 e 1974.

**Palavras-chave:** Portugal; Estado Novo; Organização científica do trabalho; Acção Católica.

### Abstract

While analyzing the period of greater affirmation of scientific management in Portugal, it began to become clear the presence of a generation of technicians linked to the Catholic Action and its youth movements, especially the “Juventude Universitária Católica”. These individuals were a constant presence in publications about the subject and they were also present in leading positions of State organisms related to labor, such as the National Institute of Industrial Research and the “Ministério das Corporações”. When we tried to understand the cause of this reality, our research led us to the Catholic discourse about labor and made us understand how this concern was related to the attempt to re-Christianize the society from within. Crossing sources from the Holy See, the Catholic Action and Portuguese publications related to labor, we intended to reconstruct a speech - the only one about the scientific management in Portugal - and a reality that had been forgotten and that will help us understand some of the characteristics of the process of development of scientific management in the country between 1945 and 1974.

**Keywords:** Portugal; “Estado Novo”; Scientific Management; Catholic Action.

---

Artigo recebido em 29 jan. 2015 e aprovado em 19 de jun. 2015.

\*Doutora em História. Pesquisadora do Instituto de História Contemporânea - FCSH-UNL. País de origem: Portugal. E-mail: ana.carina19@iol.pt.

## Nota introdutória

Partindo das obras e das experiências de Taylor, Ford e Fayol, entre tantos outros, a organização científica do trabalho - a partir de agora referida como OCT - constituiu uma das marcas do século XX. De facto, apesar das preocupações com a melhoria da eficiência do trabalho e do trabalhador terem desde sempre estado presentes no mundo do trabalho, a utilização de métodos científicos no seu estudo, planificação e organização surge apenas nos anos iniciais do século XX tendo como objectivo o aumento do rendimento mediante a supressão de desperdícios de tempo, esforço e materiais. Porém, por norma - e muito devido à vitalidade que a OCT apresentou nestes países -, habituámo-nos a conotar de imediato o tema com as realidades dos Estados Unidos da América, França, Alemanha ou Japão. No entanto, na verdade, estes princípios difundiram-se praticamente por todo o mundo industrializado ou em vias de industrialização, tendo sido desenvolvidas experiências interessantes também na América do Sul, na Europa Oriental ou nos países periféricos da Europa do Sul, entre os quais Portugal.

O aprofundamento dos estudos e da aplicação dos métodos de OCT em Portugal tem, após a II Guerra Mundial, a sua época de maior desenvolvimento. É, de facto, neste período que se dá início ao que podemos considerar como a «época de ouro» da OCT no País, durante a qual são criados organismos privados e estatais que têm por objectivo difundir estes princípios não só a nível industrial, mas também agrícola e administrativo. A nova conjuntura do pós-guerra é responsável por esta aceleração, sendo que, a partir 1945, os métodos de OCT começam a ser mencionados na legislação como um meio para que a indústria nacional pudesse ultrapassar as suas limitações e enfrentar os desafios do tempo. Não cessaram, porém, as resistências de um regime e de alguns círculos industriais que tentavam gerir a necessidade do crescimento económico com a manutenção do equilíbrio e da paz social, bem como das crenças vigentes sobre a industrialização necessária para o país. No entanto, as transformações da guerra e do pós-guerra 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 com a tomada de consciência acerca da necessidade de desenvolvimento do sector industrial, cujos limites foram largamente revelados pela conjuntura da II Guerra Mundial. Todas estas questões revelaram a necessidade de melhorar o desempenho geral do sector produtivo português e explicam, em grande medida, a maior afirmação da OCT entre as décadas de 1950 e 1970, durante as quais foram criados um conjunto de organismos que, entre as suas atribuições, tinham como missão o estudo e difusão destes princípios.

Apesar da acção de organismos como o Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII) ou o Secretariado da Reforma Administrativa (SRA), entre outros, não é possível identificar a presença de um discurso sobre a OCT no País, quer no que diz respeito aos actores e espaços responsáveis pelo seu desenvolvimento e afirmação em Portugal, quer ao nível do Estado, no que concerne aos debates da Assembleia Nacional e aos pareceres da Câmara Corporativa. O único discurso que se torna presente na época sobre a OCT é oriundo do sector católico, uma visão impregnada das premissas do catolicismo social cujos agentes se tornaram, também, actores no processo de desenvolvimento destes métodos.

### **A organização científica do trabalho perspectivada pelo sector católico**

Os chamados «tecnocatólicos» (ALHO, 2008, p. 148), um segmento do catolicismo social composto por militantes católicos universitários que tinham como objectivo a reforma do Estado a partir do seu interior, apresenta um papel

particularmente importante em Portugal, principalmente durante o Marcelismo.<sup>1</sup>  
 Nas palavras de Albérico Afonso,

estes homens e mulheres, que são católicos, conciliares, cultos e europeus, tecnocratas e intelectuais, vão-se infiltrando a pouco e pouco nas chefias intermédias do aparelho de Estado. Vanguarda técnica do regime, vão progressivamente recrutar-se mutuamente, interagindo com o poder, numa posição não de opositores, mas de reformistas empenhados na transmutação do salazarismo num outro regime. São homens e mulheres de transição, uma transição sonhada na paz dos ministérios, dentro das normas estadonovistas. (ALHO, 2009, p.209)

Imbuídos do espírito e da doutrina da Acção Católica, numa lógica com claros paralelismos com a realidade espanhola, estes vinham, desde a década de 1950, prestando atenção às transformações sociais causadas pela industrialização, principalmente no que dizia respeito aos impactos de um crescimento desigual e tentando intervir em prol de um desenvolvimento económico baseado no humanismo cristão (ALHO, 2008, p. 125). Vemos, assim, surgir vários nomes ligados ao «catolicismo social» em cargos directivos do INII, do Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (FDMO), do Ministério das Corporações, do Secretariado Técnico da Presidência do Conselho (STPC) e, sobretudo, em publicações referentes à OCT e às questões da produtividade, tendo alguns deles tido um papel relevante no *Primeiro Colóquio Nacional do Trabalho, da Organização Corporativa e da Previdência Social*, realizado em 1961.

O interesse dos católicos sociais por estas questões é explicado pelos seus próprios objectivos enquanto grupo. Como refere Albérico Afonso, é destes círculos que vai

surgir nos inícios da década de 60, um conjunto de novas políticas sociais, destinadas, senão a acertar o passo com a Europa, pelo menos a minorar a distância a que Portugal se colocava face ao desenvolvimento, nível de vida e afã reivindicativo do reconstruído território europeu. (ALHO, 2009, p.210)

---

<sup>1</sup> Tal como referimos anteriormente, apesar da sua importância, os tecnocratas que integram o governo com Caetano não chegam a apresentar o mesmo poder dos seus pares espanhóis, sendo que, por exemplo, nenhum deles vem a desempenhar o cargo de ministro, devendo-se esta realidade à resistência protagonizada pelos sectores mais conservadores do regime (CORKILL, 2004, p. 226).

Esta preocupação encontrava-se ligada à tentativa de melhorar as condições de vida dos trabalhadores portugueses, aumentando salários, melhorando as condições de trabalho e as relações laborais e tentando por esta via - afastado o perigo das doutrinas comunistas - atingir a paz social e a concórdia entre trabalhadores e patronato, tal como se encontra explícito em vários documentos da Santa Sé, particularmente ligados à Acção Católica. No fundo, como afirma Michel Lagrée referindo-se às conclusões dos trabalhos de Claude Langlois e Jacques Leonard, a Igreja utiliza a resposta a uma *demande* social que lhe abria as portas a um intervencionismo que a política não lhe concedia opondo-se, na esteira da *Rerum Novarum* - e relativamente aos aspectos que mais nos interessam -, às consequências negativas do maquinismo industrial e do taylorismo (LAGRÉE, 1999). Também em Portugal, vários artigos publicados nas décadas em estudo, nomeadamente na *Indústria Portuguesa*, tornam visível a construção de uma ligação entre a OCT e a concepção cristã do trabalho. Um dos exemplos mais claros é da autoria de Armando Cardoso quando, em 1956, afirma que

Taylor, com as suas doutrinas, levou a estudar-se, cientificamente, o factor humano, contribuindo assim para o respeito pela dignidade do trabalhador, que somos todos; portanto, para o engrandecimento da personalidade humana. (...) Afirmava ele: “O novo caminho consiste em ensinar e ajudar os trabalhadores, como se fosses irmãos; (...) Terá ideais desumanos o autor de um programa que sintetiza as mais belas palavras de Cristo: AMAI-VOS UNS AOS OUTROS? (CARDOSO, 1956, p.136)

O intervencionismo dos católicos sociais na sociedade explica-se com os próprios objectivos da Acção Católica que apresentava como característica principal, desde a sua constituição por Pio XI, o esforço na formação de um laicado activo e empenhado na difusão dos valores do Evangelho e da Doutrina Social da Igreja.<sup>2</sup> Como refere Maria de Lurdes Pintassilgo,

---

<sup>2</sup> «A Acção Católica é a participação do laicado no apostolado hierárquico da Igreja [...] para defesa dos princípios religiosos e morais, para o desenvolvimento duma sã e benéfica acção social, sob a direcção da Hierarquia Eclesiástica, fora e acima dos partidos políticos, no intento de restaurar a vida católica na família e na sociedade.» Pio XI citado em Civardi (1935, p. 35-36).

a Igreja dava prossecução à sua intenção de “formar chefes”, criar um escol intelectual, que pudesse, paulatinamente, ocupar todos os sectores da sociedade e exercer a sua influência, assim como cumprir a sua missão de recristianização da nação portuguesa (AMARAL, 2008, p.78)

Este objectivo explica o nível de intervencionismo apresentado pelos católicos sociais ao fazerem caminho nos organismos do Estado. Por sua vez, a sua preocupação com as questões do trabalho relaciona-se profundamente com as directrizes emanadas do Vaticano, sendo visível nos documentos da época que uma das maiores preocupações da Santa Sé se relacionava com o impacto no operário dos novos métodos de trabalho que vinham sendo colocados em prática na Europa.

De facto, a 13 de Julho de 1960, o Cardeal Secretário de Estado do Papa João XXIII afirmava em carta à 47.<sup>a</sup> Semana Social de França - recordando a mensagem de Natal do Sumo Pontífice -, que parte das perturbações que ocorriam no seio dos países, principalmente aquelas que se relacionavam com a oposição entre trabalhadores e patronato, tinham como causa o facto do Homem ser tratado como um instrumento ou uma unidade de produção, sendo privado da sua dignidade humana.<sup>3</sup> É visível que a industrialização não era criticada, nem mesmo a racionalização dos métodos e processos de trabalho: «*Los procesos productivos deben ser determinados de manera racional. De otro modo desperdician la energía humana y los medios de producción*», referia, em nome de João XXIII, o Cardeal Amleto Giovanni Cicognani ao Monsenhor Joseph Gerald Berry, Arcebispo de Halifax.<sup>4</sup> O cerne da questão encontrava-se no facto da melhoria da produtividade não dever ser encarada como o principal móbil da organização do trabalho devendo, pelo contrário, levar em linha de conta o factor humano, nomeadamente o respeito pela adequação do trabalho ao trabalhador, a questão salarial e a justa repartição dos rendimentos, sem esquecer a necessidade de atenuar os impactos negativos da monotonia das tarefas repetitivas e da dureza

<sup>3</sup> Carta del Cardenal Secretario de Estado, en Nombre del Papa Juan XXIII, a la 47 Semana Social de Francia. Disponível em: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19600713\\_semana-social\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19600713_semana-social_sp.html). Acesso a 19 de Março de 2014.

<sup>4</sup> Carta del Cardenal Amleto Giovanni Cicognani, en Nombre del Santo Padre Juan XXIII a Monseñor Joseph Gerald Berry, Arzobispo de Halifax, Presidente de las Semanas Sociales del Canadá. Disponível em: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19611015\\_gerald-berry\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19611015_gerald-berry_sp.html). Acesso a 19 de Março de 2014.

dos métodos de trabalho mais fortemente ligados à tradição taylorista. «*Sean cuales sean los imperativos de la gran industrialización, y como Nuestros predecesores lo afirmaron con fuerza, no puede permitirse nunca que la materia salga ennoblecida del taller mientras que el hombre se degrada en el mismo*», afirmava Paulo VI aos participantes na Conferência Internacional sobre Ergonomia e Factores Ambientais, em 1968.<sup>5</sup> Desta forma, o aumento do rendimento pela via da melhoria da produtividade deveria ser atingido tendo com base uma visão da empresa enquanto comunidade de pessoas (JOÃO XXIII. Mater et Magistra), na qual as relações entre patronato e operariado não seriam marcadas pela luta de classes mas por um ambiente de leal cooperação, compreensão e apreço.<sup>6</sup> O discurso de Paulo VI durante a visita a Genebra em 1969, no 50.º aniversário da OIT, é elucidativo sobre a posição da Igreja a este respeito. As reticências sobre o desenvolvimento industrial que colocava em causa não só os métodos e condições de trabalho dos operários, mas também o seu próprio posto de trabalho, são uma das principais preocupações apresentadas, não obstante Paulo VI enfatizar o facto de, no final dos anos 60, época de maior avanço da técnica, o Homem se encontrar no centro das atenções dos Sociólogos, políticos e outros agentes ligados às questões laborais. Falando sobre a OCT, Paulo VI afirma a sua importância para o progresso industrial e para o desenvolvimento, tal como é referido na Carta Encíclica *Populorum Progressio*, alertando, porém, para o facto de ser necessário estar atento às consequências negativas da exagerada parcialização do trabalho, na lógica já anteriormente apontada por Georges Friedmann em *Le travail en miettes* (1964). De facto, tal como é, igualmente, afirmado na *Populorum Progressio*, o trabalho organizado de forma científica

---

<sup>5</sup> Discurso del Papa Pablo VI a los Participantes en la Conferencia Internacional sobre la Ergonomía y los Factores Ambientales. Disponível em:

[http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/speeches/1968/september/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19680921\\_ergonomia\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/speeches/1968/september/documents/hf_p-vi_spe_19680921_ergonomia_sp.html).

Acesso a 19 de Março de 2014.

<sup>6</sup> Carta del Cardenal Amleto Giovanni Cicognani, en Nombre del Santo Padre Juan XXIII a Monseñor Joseph Gerald Berry, Arzobispo de Halifax, Presidente de las Semanas Sociales del Canadá. Disponível em:

[http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19611015\\_gerald-berry\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19611015_gerald-berry_sp.html). Acesso a 19 de Março de 2014.

corria o risco de escravizar o trabalhador, retirando-lhe o carácter de liberdade e inteligência que o deveria sempre acompanhar.

En vez de ayudar al hombre a hacerse más hombre, lo deshumaniza; en lugar de expansionarlo, lo sofoca bajo una capa de tedio abrumador. El trabajo permanece ambivalente y su organización corre el riesgo de despersonalizar a quien lo ejecuta si éste, convertido en esclavo, abdica inteligencia y libertad hasta el punto de perder su dignidad (PAULO VI, *Populorum Progressio*, 1969),

adverte o Sumo Pontífice.<sup>7</sup>

Os quadros e dirigentes católicos tinham, assim, um papel essencial neste processo de humanização do trabalho, cabendo-lhes a tentativa de fazer com que os métodos de trabalho respeitassem a dignidade do Homem e a retribuição salarial fosse o mais justa possível.<sup>8</sup> Tal explica o interesse das organizações católicas portuguesas, muitas delas ligadas à Acção Católica, nas formas de organização do trabalho em prática em Portugal e nas reflexões sobre a questão salarial e a justa repartição dos rendimentos.<sup>9</sup> O próprio espólio de Adérito Sedas Nunes é bastante revelador da importância atribuída nos círculos católicos de então às questões da OCT na sua relação com o justo salário, com o respeito pela dignidade do trabalhador e com a luta contra a proletarização do operariado português.<sup>10</sup>

De facto, em Portugal, estas premissas foram apresentadas e profundamente debatidas e difundidas em várias iniciativas que juntaram, nas décadas de 1950 e 1960, o escol universitário católico - futuros quadros e

<sup>7</sup> Discurso del Santo Padre Pablo VI a la Organización Internacional del Trabajo en el 50 Aniversario de la Fundación. Disponível em: [http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/speeches/1969/june/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19690610\\_cinquantesimo-oil\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/speeches/1969/june/documents/hf_p-vi_spe_19690610_cinquantesimo-oil_sp.html). Acesso a 19 de Março de 2014.

<sup>8</sup> Carta del Cardenal Secretario de Estado, en Nombre del Santo Padre Juan XXIII, a la XXI Semana Social de España, 9 de Julho de 1962. Disponível em: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-cicognani/documents/rc\\_seg-st\\_19620709\\_sociali-spagna\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-cicognani/documents/rc_seg-st_19620709_sociali-spagna_sp.html). Acesso a 19 de Março de 2014.

<sup>9</sup> «Queridos hijos. Vuestro estudio quiere siempre profundizar en el conocimiento de la sociedad, para valorar las aspiraciones, las conquistas, las orientaciones, y ganarla para Cristo.» JOÃO XXIII. Allocución del Papa Juan XXIII a los Presidentes Diocesanos de Acción Católica, 5 de Janeiro de 1962. Disponível em: [http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_xxiii/speeches/1962/documents/hf\\_j-xxiii\\_spe\\_19620105\\_unione-uomini\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/speeches/1962/documents/hf_j-xxiii_spe_19620105_unione-uomini_sp.html). Acesso a 17 de Abril de 2014.

<sup>10</sup> No espólio Sedas Nunes encontram-se notas de leitura de obras estrangeiras cujas temáticas reflectem esta preocupação. Arquivo de História Social do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Espólio Sedas Nunes.

dirigentes da indústria e de organismos públicos - e as elites católicas da época. Entre congressos da Juventude Universitária Católica (JUC) e da Juventude Operária Católica (JOC), passando pelos Congressos de Homens Católicos e pelas Semanas Sociais<sup>11</sup>, várias foram as oportunidades para que uma geração de católicos pudesse reflectir sobre as questões do trabalho e da produtividade. Entre os mais relevantes destacamos, a 3ª Semana Social Portuguesa que versou, em 1949, sobre o tema *O Problema do Trabalho*; o 1º Congresso Nacional da JOC/JOCP, em 1955, com o tema *Pela JOC um mundo novo de trabalho* e o 2º Encontro de Diplomados Católicos, em 1963, sob o tema *Perspectivas cristãs do desenvolvimento económico*.

Estas iniciativas tinham como objectivo a reorganização das estruturas nacionais e internacionais em prol de uma maior justiça social. Neste âmbito, o I Congresso Nacional da JUC, realizado em 1953, constituiu-se como uma rampa de lançamento da actividade que muitos dos seus participantes viriam a desenvolver anos mais tarde. Como refere Sedas Nunes (citado por FONTES, 2006, p. 1140-1141), este Congresso estabelece um elo de ligação entre os jucistas que nele participam e compromete-os de tal forma com a necessidade de colocar em prática as reflexões nele desenvolvidas, que vem a resultar na criação da revista *Análise Social*, do primeiro Gabinete de Investigações Sociais (GIS) e na aposta de vários jucistas na ocupação de cargos de responsabilidade em organismos do Estado, entre os quais se destacam o INII e o FDMO, a partir dos quais pretendiam desenvolver a sociedade portuguesa segundo as normas do humanismo cristão, com especial incidência nas questões do trabalho, salários e repartição dos rendimentos. Mas não apenas nestes organismos podemos encontrar membros desta geração jucista. Também em cargos do Governo surgem nomes ligados à mesma, entre os quais salientamos - também pelo seu papel enquanto autores de

---

<sup>11</sup> «As Semanas Sociais Portuguesas, como as suas congéneres estrangeiras, têm por fim a restauração cristã da sociedade, por objecto o estudo dos princípios e meios mais adequados à realização desta finalidade e por guia os ensinamentos e directrizes da Igreja, particularmente as Encíclicas de índole social». Contracapa da obra **O problema do Trabalho**. Lisboa: Tipografia da União Gráfica, 1950.

obras de divulgação da OCT -, Rogério Martins como Secretário de Estado da Indústria entre 1969 e 1972, João Salgueiro como Secretário de Estado do Planeamento Económico entre 1965 e 1969 e João Cravinho como director do Grupo de Estudos Básicos de Economia Industrial - GEBEI na Secretaria de Estado da Indústria, já durante a década de 1970. Também segundo o testemunho dado por Sedas Nunes a Paulo Fontes, esta geração jucista acabou por desenvolver sinergias com um grupo de antigos estudantes do Instituto Superior Técnico que, apesar de não ser católico, abraçava preocupações sociais. Eduardo Gomes Cardoso, José Torres Campos, Mário Cardoso dos Santos e Carlos Correia Gago, também eles passíveis de encontrar como autores de artigos e estudos referentes à OCT, inserem-se nestas fileiras, encontrando-se ligados ao Segundo Serviço do INII, responsável pelas questões da produtividade e da organização científica do trabalho e da produção, onde tinham como objectivo o desenvolvimento para o progresso e a justiça sociais e o lançamento definitivo do País na era do desenvolvimento económico e na Modernidade.

Paralelamente surgem, também, organismos no seio dos quais estes católicos se associam com o objectivo de que estes pudessem constituir-se como um auxílio na sua tarefa de recristianização da sociedade. Surge, assim, entre outras, a Associação dos Engenheiros Católicos, presente no Anuário Católico desde 1947 e que, em 1968, foi alargada aos economistas tornando-se na Associação dos Engenheiros e Economistas Católicos (FONTES, 2006, p. 334). Por sua vez, em 1952, é criada a União Católica de Industriais e Dirigentes do Trabalho - UCIDT, filiada na UNIAPAC – Union Internationale Chrétienne des Dirigeants d'Entreprise, associação que apresentou algumas iniciativas com interesse no âmbito da difusão de métodos de OCT, tendo promovido o III Encontro Luso-Espanhol de Patrões Católicos em 1956 (FONTES, 2006, p. 778) e organizado vários congressos internacionais em Portugal, tais como o Congresso Internacional das Associações Patronais Católicas em 1960 (FONTES, 1994, p. 90-91).

Tal como é possível verificar, as preocupações destes actores prendiam-se com as questões do humanismo cristão e da concepção cristã do trabalho oriundas

dos documentos anteriormente referidos. José Pereira Athayde apresenta uma conclusão bastante reveladora da interferência do catolicismo social na OCT ao afirmar que

[...] entre a organização científica do trabalho filha da obra de Taylor e seus continuadores, orientada por intuítos principalmente económicos, e a organização científica do trabalho, fruto das preocupações sociais cristãs, em que a preocupação fundamental é o homem, não há grande diferença nos métodos, mas sim na atitude mental perante eles, que leva a segunda escala a não considerar algumas das soluções clássicas da primeira, e a sugerir outras (ATHAYDE, 1947, p.18)

Esta realidade explica, assim, a escolha dos temas tratados por estes indivíduos, o cariz das suas publicações e a primazia dada ao movimento das Relações Humanas nas reflexões sobre a OCT em Portugal. Em suma, sendo da sua responsabilidade uma parte relevante das publicações sobre o tema, explica, igualmente, o porquê do enfoque da realidade portuguesa em algumas questões, como a primazia dada aos impactos salariais da OCT. Muito ligados às questões da produtividade, os católicos sociais não atribuem, assim, primazia às lógicas produtivistas por si só sendo, para eles, indispensável que o progresso fosse socialmente útil, contribuindo para elevar o nível de vida dos trabalhadores. De facto, como refere Mário Cardoso dos Santos,

o aumento de produtividade não é, como se afirmou, condição suficiente do progresso económico e social na medida em que: a existência de um aumento da produtividade não garante, só por si, a equitativa repartição dos benefícios conseguidos por todos os membros da comunidade que para eles contribuíram; a existência de um aumento da produtividade não exclui a hipótese de que esse aumento tenha sido conseguido à custa da fixação de objectivos ou da utilização de meios que não se subordinem a uma procura da maior utilidade total para o Homem, como resultado da actividade em causa (SANTOS, 1966, p.2)

Na mesma direcção caminhava o discurso de Ramalho Correia na obra *A Verdade e a Economia*: «*atrevo-me a afirmar que pressinto novos perigos para a pessoa humana da aplicação inconsiderada da produtividade em economia*» (CORREIA, 1966, p. 12).

Os católicos não se opunham, assim, à aplicação de técnicas que pretendiam o aumento da produção, nomeadamente aquelas que se baseavam na OCT, excepto quando estas implicavam o desgaste físico e psicológico do trabalhador e o desrespeito pela sua dignidade humana e pelo direito ao justo salário. (LIGA OPERÁRIA CATÓLICA, 1964, p. 1 e 6). De facto, a visão do trabalhador como simples máquina não se enquadrava na concepção cristã de trabalho (BRAGA DA CRUZ, 1950), tal como se encontra expresso em várias publicações da responsabilidade da JOC. Em 1958, Francisco Inácio Santos referia inclusivamente:

acresce ainda que a circunstância de o trabalho industrial, mecanizando o esforço, contribuir para o embrutecimento do trabalhador e para aumentar a sua dependência para com os detentores do capital. [...] A máquina, entregue a si mesma, sem um esforço concomitante no sentido de elevar o nível de vida intelectual e moral do trabalhador, tende a submeter o homem ao seu ritmo, mecaniza o seu esforço, priva-o do prazer de criar e de inventar, de introduzir novos aperfeiçoamentos na sua actividade produtiva, enriquecendo e valorizando o seu trabalho com o contributo da sua personalidade. [...] “Taylorização”, racionalização tornam mais amarga esta humilhação do homem que uma peça qualquer substituiria. (SANTOS, 1958, pp.135-136)

Da mesma forma, não era aceitável nesta linha de pensamento o facto dos métodos de organização utilizados para melhoria da produtividade poderem ter como consequência a diminuição das necessidades de mão-de-obra e, conseqüentemente, o aumento do desemprego (MOURA, 1963, p. 218). Já em 1950, no VIII Congresso Internacional de Ciências Administrativas realizado em Florença e Roma, a mensagem do Papa Pio XII aos participantes aquando da sua recepção em Castel Gandolfo afirmava: «*mais qui ne voit, dans ces conditions, le dommage qui résulterait du fait que le dernier mot dans les affaires de l’Etat serait réservé aux purs techniciens de l’organisation?*».<sup>12</sup> Daqui resulta a importância atribuída ao movimento das Relações Humanas pelos agentes de difusão da OCT em Portugal. Como refere Adérito Sedas Nunes,

<sup>12</sup> Arquivo Histórico-Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2.º piso, armário 33, maço 89, Processos da Repartição dos Congressos e Conferências Internacionais (pasta I), ano de 1950, recorte de imprensa do Osservatore Romano, «Preziose norme del Sommo Pontefice ai partecipanti all’ottavo Congresso Internazionale delle Scienze Amministrative».

o problema das «relações humanas» na empresa tem adquirido certa actualidade, ultimamente, no nosso País. Tratado nos cursos de formação do I.N.I.I., debatido em reuniões públicas de vulto (como o Colóquio da Associação Industrial Portuguesa sobre a posição de Portugal perante a cooperação das economias europeias, o Congresso de Saúde Mental e os colóquios promovidos pelo Ministério das Corporações), abordado em artigos de diversas revistas, o problema ressurgiu com frequência e parece ser objecto de interesse crescente em certos meios (SEDAS NUNES, 1963, p.104)

Mas esta preocupação ligada às directrizes da Acção Católica e da Igreja Católica de forma geral não deixa de ir ao encontro do objectivo estadonovista de manutenção da paz social, sobretudo no que toca às relações entre trabalhadores e patronato, área na qual as ideologias de esquerda facilmente se propagavam. «*Em particular, preocupa-nos, no nosso país [...] a injustiça que desumaniza as relações de trabalho e gera o ódio no coração dos operários*», referia, já em 1971, a Carta Pastoral da Conferência Episcopal (CONFERÊNCIA EPISCOPAL PORTUGUESA, 1978). De facto, em Portugal, a problemática das relações humanas relacionava-se principalmente com as relações no interior das empresas, sobretudo entre trabalhadores e patronato (SEDAS NUNES, 1963, p. 105). Como afirma Ferruccio Ricciardi:

importées à la suite des échanges avec les experts américains, notamment dans le cadre des «missions de productivité», les «relations humaines» prônent la valorisation du «acteur humain» dans la course à la productivité. En dépassant la vision taylorienne, qui se concentre essentiellement sur les motivations économiques des travailleurs et sur la rationalisation du travail manuel, elles mettent en avant une nouvelle vision sociale de l'usine. Celle-ci assume le profil pacifié et harmonieux de la famille, voire de la communauté, dont les relations sociales sous-jacentes expliqueraient largement les mécanismes de motivation et de satisfaction au travail. Autrement dit, elle plaide pour l'affirmation d'une théorie universelle de l'organisation d'entreprise susceptible de dépasser les aspects «technicistes» de son fonctionnement au profit d'une revalorisation des aspects sociaux et psychologiques (RICCIARDI, 2014, p.15)

A manutenção da paz social e a noção católica de dignificação e humanização do trabalho relacionam-se, assim, com o estudo das questões da fadiga, do ambiente de trabalho com vista à «*determinação das condições físicas*

*óptimas em que cada tipo de trabalho pode e deve ser efectuado»* (SEDAS NUNES, 1963, p. 106), com a segurança no trabalho e com a adaptação da máquina ao Homem e do Homem à tarefa, sendo aqui incluída a questão, também cara a estes indivíduos, da formação profissional assente em novos modelos de ensino técnico.<sup>13</sup> A relação destas questões com a produtividade é clara. Por um lado, o rendimento do trabalhador encontra-se dependente das suas aptidões, podendo estas ser melhoradas através da formação profissional. Por outro lado, este mesmo rendimento é passível de ser influenciado pelas condições mentais e emocionais do trabalhador, sendo estas influenciadas pelas condições de trabalho e pelas relações no interior da empresa das quais este se encontra dependente (SEDAS NUNES, 1963, p. 106-107). Assim, a manutenção de boas relações de trabalho permite não apenas melhorar a produtividade individual e colectiva, mas também, em última instância, diminuir no mundo do trabalho a incidência de ideologias consideradas subversivas (SEDAS NUNES, 1963, p. 111).

A questão salarial e a sua relação com a produtividade e com as formas de organização do trabalho têm, igualmente, um papel relevante no campo das preocupações destes indivíduos, ao ponto de José Pereira Athayde afirmar que os métodos de OCT que levam em conta as necessidades do Homem, nomeadamente a nível salarial, são fruto das concepções sociais cristãs (ATHAYDE, 1947). De facto, segundo Mário Murteira, os salários deveriam ser considerados como variável activa da produtividade não sendo, assim, elevados em função da mesma mas sim como pré-condição da sua melhoria. Tendo em conta a política de baixos salários praticada em Portugal, uma lógica de aumento salarial poderia ter efeitos sobre a produtividade pela via de um aumento da motivação de mão-de-obra. A melhoria da produtividade da mão-de-obra teria, assim, de ser acompanhada por uma repartição mais justa dos rendimentos, pelo pleno emprego e pela estabilidade monetária (MURTEIRA, 1973). Como refere Francisco Inácio Santos

---

<sup>13</sup> Veja-se o caso da Formação Profissional Acelerada (ALHO, 2006).

nas presentes condições económicas o operário não beneficia directamente da prosperidade das empresas, pois a sua remuneração é independente do resultado final do trabalho da produção. Uma vez recebido o seu salário, não tem mais direito a reclamar. Não passa, afinal, de um estranho que, muitas vezes, nem sequer conhece os patrões de quem depende (SANTOS, 1958, p.59)

Apesar desta ligação dos católicos sociais às questões humanas do trabalho, a preocupação com a melhoria da produtividade era, também ela, bastante real. Sedas Nunes, que chega a ingressar no INII, é inclusivamente um dos apoiantes da criação de um Centro para o Estudo da Produtividade e das Relações Humanas no Trabalho, na época em que alguns organismos internacionais tentavam que Portugal avançasse com um organismo semelhante, algo que o Governo consegue protelar. O jornal *Novidades*, de 27 de Janeiro de 1954, afirma, referindo-se a Sedas Nunes:

[...] o orador afirmou que se poderão pagar bons salários e realizar bons lucros, não prejudicando a formação do capital necessário, se se conseguir melhorar a produtividade do trabalho, actuando fortemente sobre os factores de organização e os factores humanos de que ela depende. Citou, a propósito, o exemplo da indústria americana, onde, com fábricas de igual dimensão, características e equipamento se obtêm produções varias vezes superiores às de muitas fabricas europeias, só por se encontrarem muito melhor organizadas.

“Mas os factores de organização - afirmou - não podem ser desligados dos factores humanos, e sobretudo do esforço e empenho pessoal dos trabalhadores. O máximo de produtividade depende da máquina, depende da organização, mas não depende menos da boa-vontade do operário”.

Para obter esse máximo, a indústria moderna começou por assimilar o trabalhador à maquina; depois foi descobrindo nele sucessivamente o ser vivo, o ser psíquico, o ser moral e o ser social, e começa a compreender, por exemplo nos Estados Unidos, que “ a máxima produtividade só se obtém quando o melhor equipamento e a melhor organização se combinam com o pleno respeito do homem”. O operário quer ser e deve ser colaborador e não servidor do patrão. So nessas condições ele trabalhará com empenho e boa-vontade, porque trabalha como homem.

Seguidamente, o orador analisou o que é preciso fazer para o operário se considere a si mesmo colaborador da empresa. Resumiu o seu ponto de vista em quatro grandes princípios: o operário deve compreender o seu trabalho e a sua empresa; deve ter certa liberdade na execução das suas tarefas, para o que muito concorre a organização do trabalho por equipas

dotadas de autonomia mais ou menos larga; deve receber estímulos da empresa para o desenvolvimento do espírito de invenção; e deve ainda assumir a responsabilidade pessoal e colectiva em todas as questões que lhe dizem respeito.

[...]

E disse: “o essencial é que a empresa adquira um profundo sentido humano de colaboração.” Quando isso acontece, estão realizadas ao mesmo tempo as condições que favorecem o máximo rendimento produtivo do factor trabalho, destruídas as causas da formação do proletariado e da luta de classes e vencido o comunismo.

Concluindo, o orador afirmou a necessidade de se desenvolver, no plano social, uma ação intensa em três direcções convergentes: campanha de produtividade, reorganização humana da empresa e elevação progressiva dos salários, e propôs a criação em Portugal de um “centro nacional para o estudo da produtividade e das relações humanas no trabalho”, a partir do qual se desenrole um vasto movimento de racionalização e humanização, de que beneficie toda a indústria e no qual colabore a organização corporativa (CURSO de formação..., 1954, p.5)<sup>14</sup>

Já em 1949, o Papa Pio XII havia referido aos membros da IX Conferência Internacional da União Internacional das Associações Patronais Católicas que a questão social tinha solução na Doutrina Social da Igreja<sup>15</sup> e, no ano seguinte, na radiomensagem que profere para os participantes na Conferência dos Homens da Acção Católica de Portugal afirma:

há ainda todos os problemas que envolve a chamada Questão Social. Se hoje entre vós não se apresenta tão vasta e aguda, apresentar-se-á tal amanhã, à medida que se desenvolve a indústria. A propaganda deletéria é impossível estancá-la. É o «inimicus homo» sempre pronto a semear a zizânia no campo do pai de família. Se não se prevê e previne o problema, se não se preparam os contravenenos eficazes, que impeçam o germinar da má semente, pode aparecer de repente todo o campo inçado das más ervas (OSSERVATORE ROMANO, dez. 1950)<sup>16</sup>

Ora, estas questões eram de especial importância na lógica da tentativa de «desproletarização» da sociedade e dos trabalhadores pretendida por estes indivíduos, preocupação que se encontra, igualmente, presente no relatório

<sup>14</sup> Curso de formação social para engenheiros. O Sr. Sedas Nunes propôs a criação de um centro para o estudo da produtividade e das relações humanas no trabalho. **Novidades**, ano LXIX, n.º19107, 27 de Janeiro de 1954, p.5. Criação também defendida por CARDOSO, Pires. **Questões corporativas. Doutrina e factos**. Lisboa: Gabinete de Estudos Corporativos, 1958, p.66.

<sup>15</sup> Arquivo Histórico-Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2.º piso, armário 41, maço 90, Pasta «Trabalho», Osservatore Romano, 9 de Maio de 1949.

<sup>16</sup> Arquivo Histórico-Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2.º piso, armário 33, maço 89, Processos da repartição dos Congressos e Conferências Internacionais (pasta I), ano de 1950, Pasta «Conferência dos Homens da Acção Católica de Portugal - 1950», recorte de imprensa do *Osservatore Romano*, Dezembro de 1950.

preparatório do Plano de Investimentos para 1965-1967 (PRESIDÊNCIA DO CONSELHO, 1964, p. 218). O atingir de um mais elevado nível de desenvolvimento deveria apoiar-se na obtenção de uma melhor produtividade, para a qual contribuía a Campanha de Produtividade e a criação de um Centro Nacional de Produtividade. No entanto, tais objectivos teriam de ser alcançados mediante uma reorganização das empresas que levasse em conta o factor humano e tendesse ao aumento salarial. O movimento desenvolvimentista do qual beneficiaria toda a indústria deveria assim ser um *movimento de racionalização e humanização*. A documentação presente no espólio Sedas Nunes enfatiza bastante esta realidade, criticando algumas das lógicas da empresa capitalista na sua relação com os trabalhadores e, nomeadamente, nas formas de organização do trabalho aplicadas. Num manuscrito intitulado *A atmosfera social contemporânea*, Sedas Nunes afirma:

A empresa organizou-se apenas como “máquina de ganhar dinheiro”; daí resultou uma “racionalização intensiva, com ordem à eficiência lucrativa: o homem foi sujeito a normas rigorosas (que não lhe permitem o mínimo de liberdade), substituindo a colaboração de homens, pela colaboração de funções ou serviços; - como, porém, é próprio da natureza humana, inteligente e volitiva, um desejo irreprimível de afirmar personalidade, os agentes executantes da empresa, de quem apenas se requeria obediência disciplinada, sentiram-se atingidos na mais elementar e forte das suas aspirações, e consideraram-se reduzidos a um estado de humilhante “inferioridade” (SEDAS NUNES, 1949, fls.2-3).

A redução do operário a elemento cumpridor de rigorosas normas de trabalho e a organização da empresa tendo unicamente em vista o lucro apresentava ainda o risco de conduzir à proletarização do trabalhador. De forma a impedir que tal sucedesse Sedas Nunes propõe

que o trabalho se realize em tais condições e seja enquadrado por tais formas de organização técnica e administrativa, que se atenuem quanto possível o seu carácter penoso e se promova tudo o que pode oferecer algum prazer ou satisfação efectiva ao homem que trabalha. [...] nestes

três pontos está condensado todo um programa social de «desproletarização». Fora deles, e mesmo com o esforço de desenvolvimento económico que pressupõem, «desproletarizar» é verbo sem vida (SEDAS NUNES, 1955, p.6).

A actuação da Acção Católica em prol da humanização do trabalho e da desproletarização do trabalhador não tinha, contudo, apenas lugar em Portugal mas também noutros países europeus, como Espanha e Itália, nos quais a acção deste movimento apresentava um maior peso. Também aí os quadros e patrões católicos, agrupados em associações, conjugam os princípios do catolicismo social com os métodos de OCT baseados no Movimento das Relações Humanas, pelo facto destes se adaptarem com maior facilidade às lógicas da Doutrina Social da Igreja ( RICCIARDI, 2014, p. 15). O organismo homólogo do português UCIDT, a *Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti* (UCID), tem um papel de relevo na modernização das relações sociais nas empresas, sendo o elo de ligação entre a Universidade Católica de Milão e a Acção Católica ( RICCIARDI, 2014, p. 7). Tal como em Portugal, em Itália a noção de produtividade encontra-se fortemente ligada a estas questões, pela importância apresentada pela questão salarial, pela distribuição dos rendimentos e pela colaboração entre patronato e operariado. Porém, a importância dada às Relações Humanas explica-se, em grande medida, por dois outros factores. Por um lado, esta inscrevia-se na batalha contra o taylorismo que era visível já durante o período entre guerras; por outro, em clima de Guerra Fria, este Movimento contribuía para a irradicação do Marxismo (RICCIARDI, 2014, p. 18 e 20).

### **Nota conclusiva**

A opção pela exploração das origens e objectivos do discurso católico no que à OCT diz respeito prende-se com a sua presença, bem como dos seus protagonistas, na realidade portuguesa, tornando-se essencial compreender os móveis dos principais actores em presença na história da OCT em Portugal, quer

se tratem dos próprios católicos sociais, quer dos engenheiros que a eles se aliam na luta travada pela modernização do País. Da mesma forma, era imprescindível entender que parte da acção destes Homens se relaciona com uma estratégia de entrada em organismos públicos ligados às questões do trabalho e do desenvolvimento económico para, através deles, ser iniciado um processo de transformação do Estado a partir de dentro. De facto, quer nas publicações referentes à OCT, quer nos organismos que apostaram no seu desenvolvimento, encontramos nomes como Rogério Martins, João Salgueiro e João Cravinho, conhecidos jucistas aliados a engenheiros como Eduardo Gomes Cardoso, José Torres Campos, Mário Cardoso dos Santos e Carlos Correia Gago.

Não pretendemos, contudo, afirmar que a consciência católica de alguns destes homens se constituiu como o único motivo da sua acção em prol do desenvolvimento da OCT. Na verdade, e como vimos, alguns dos nomes mais relevantes partilhavam com os antigos jucistas apenas preocupações de carácter social, tendo o clima de euforia desenvolvimentista da época, os impactos do Plano Marshall ou o reconhecimento dos resultados e consequências da aplicação de métodos de OCT noutros países, tido um papel bastante mais importante, por exemplo, para homens como José Torres Campos. Da mesma forma, sabemos que a relevância das questões salariais e dos impactos dos métodos de trabalho na saúde dos trabalhadores não se prendia apenas com a concepção cristã do trabalho, mas também com a própria evolução da OCT e com os ideais em voga na época, sem esquecer a sua importância para as prioridades do regime no que diz respeito à manutenção dos equilíbrios sociais. Porém, entendemos que esta parcela da equação não é despiciente pois serão, de facto, estes alguns dos indivíduos e temáticas que se tornam presentes na análise dos organismos que mais se destacaram no estudo e difusão da OCT em Portugal nas décadas que medeiam o final da II Guerra Mundial e a Revolução de 1974.

## REFERÊNCIAS

ALHO, Albérico Afonso Costa. **F.P.A. - A fábrica leccionada: aventuras dos tecnocatólicos no Ministério das Corporações**. Porto: Profedições, 2008.

ALHO, Albérico Afonso Costa. **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**. 2006. 583 p. Tese (Doutoramento em História) - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2006.

AMARAL, Ana Filomena Leite. **Maria de Lourdes Pintasilgo: os anos da juventude universitária católica feminina, 1952-1956**. Coimbra: Almedina, 2008.

**Arquivo Histórico-Diplomático do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2.º piso, armário 33, maço 89, Processos da Repartição dos Congressos e Conferências Internacionais (pasta I), ano de 1950, recorte de imprensa do Osservatore Romano, «Preziose norme del Sommo Pontefice ai partecipanti all’ottavo Congresso Internazionale delle Scienze Amministrative».**

ATHAYDE, José Pereira. O salário binómio e a base XXX das normas para o trabalho na indústria metalúrgica. **Indústria Portuguesa**, Lisboa, ano XX, n. 227, p.17-22, jan. 1947.

BRAGA DA CRUZ, Guilherme. Bases sociológicas, morais e jurídicas da concepção cristã do trabalho. In: **Semanas sociais portuguesas, terceiro curso: o problema do trabalho**. Lisboa: Tipografia da União Gráfica, 1950. p. 39-60.

CARDOSO, Pires. **Questões corporativas: doutrina e factos**. Lisboa: Gabinete de Estudos Corporativos, 1958.

**Carta del Cardenal Secretario de Estado, en Nombre del Papa Juan XXIII, a la 47 Semana Social de Francia**. Disponível em: <[http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19600713\\_semana-social\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19600713_semana-social_sp.html)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

**Carta del Cardenal Secretario de Estado, en Nombre del Santo Padre Juan XXIII, a la XXI Semana Social de España**. 9 de julho de 1962. Disponível em: <[http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/card-cicognani/documents/rc\\_seg-st\\_19620709\\_sociali-spagna\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/card-cicognani/documents/rc_seg-st_19620709_sociali-spagna_sp.html)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

**Carta del Cardenal Amleto Giovanni Cicognani, en Nombre del Santo Padre Juan XXIII a Monseñor Joseph Gerald Berry, Arzobispo de Halifax, Presidente de las Semanas Sociales del Canadá**. Disponível em:

<[http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/archivio/documents/rc\\_seg-st\\_19611015\\_gerald-berry\\_sp.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19611015_gerald-berry_sp.html)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

CIVARDI, Luís. **Manual de Acção Católica**. Braga: Oficinas Gráficas da «Pax», 1935.

CONFERÊNCIA EPISCOPAL PORTUGUESA. Carta Pastoral sobre a Renovação da Acção Católica Portuguesa. In: **Documentos Pastorais. 1967-1977**. Lisboa: s.n., 1978.

CORKILL, David. O desenvolvimento económico português no fim do Estado Novo. In: ROSAS, Fernando; OLIVEIRA, Pedro Aires de. **A transição falhada: o Marcelismo e o Fim do Estado Novo (1968-1974)**. Lisboa: Círculo de Leitores, 2004. p. 213-232.

CORREIA, Ramiro. **A verdade e a economia**. Lourenço Marques: Tipografia Artes Gráficas, 1966.

CURSO de formação social para engenheiros: O Sr. Sedas Nunes propôs a criação de um centro para o estudo da produtividade e das relações humanas no trabalho. **Novidades**, ano LXIX, n.º19107, 27 de Janeiro de 1954, p.5.

**Discurso del Santo Padre Pablo VI a la Organización Internacional del Trabajo en el 50 Aniversario de su Fundación**. Disponível em:

<[http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/speeches/1969/june/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19690610\\_cinquantésimo-oil\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/speeches/1969/june/documents/hf_p-vi_spe_19690610_cinquantésimo-oil_sp.html)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

**Discurso del Papa Pablo VI a los Participantes en la Conferencia Internacional sobre la Ergonomía y los Factores Ambientales**. Disponível em:

<[http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/speeches/1968/september/documents/hf\\_p-vi\\_spe\\_19680921\\_ergonomia\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/speeches/1968/september/documents/hf_p-vi_spe_19680921_ergonomia_sp.html)>. Acesso em: 19 mar. 2014.

FERREIRA, António Matos. A Acção Católica: questões em torno da organização e da autonomia da Acção da Igreja Católica (1933-1958). In: **O Estado Novo das origens ao fim da autarcia (1926-1959)**. Lisboa: Fragmentos, 1987. pp.281-302. v. 2.

FONTES, Paulo Fernandes de Oliveira. A Acção Católica portuguesa (1933-1974) e a presença da Igreja na sociedade. **Separata de Lusitânia Sacra**, Lisboa, 2.ª série, n. 6, p.90-91, 1994.

FONTES, Paulo Fernandes de Oliveira. **Elites católicas na sociedade e na Igreja em Portugal: o papel da Acção Católica portuguesa (1940-1961)**. 2006. Tese (Doutoramento em História) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2006.

FRIEDMANN, Friedmann. **Le travail en Miettes: spécialisation et Loisirs**. Paris: Gallimard, 1964.

JOÃO XXIII. **Alocución del Papa Juan XXIII a los Presidentes Diocesanos de Acción Católica, 5 de Janeiro de 1962.** Disponível em:

<[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_xxiii/speeches/1962/documents/hf\\_j-xxiii\\_spe\\_19620105\\_unione-uomini\\_sp.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/speeches/1962/documents/hf_j-xxiii_spe_19620105_unione-uomini_sp.html)>. Acesso em : 17 abr. 2014.

JOÃO XXIII. **Carta Encíclica Mater Et Magistra.** Disponível em:

<[http://www.vatican.va/holy\\_father/john\\_xxiii/encyclicals/documents/hf\\_j-xxiii\\_enc\\_15051961\\_mater\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_po.html)>. Acesso: 20 mar. 2014.

LAGRÉE, Michel. **La bénédiction de Prométhée: religion et technologie (XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles).** Paris : Fayard, 1999.

MOURA, João. Modernização industrial e emprego. **Análise Social**, Lisboa, v. 1, n. 2, p. 206-224, 1963.

MURTEIRA, Mário. Política nacional de salários e produtividade. **Análise Social**, Lisboa, v. X (2.<sup>o</sup>), n. 38, p.229-268, 1973.

**O problema do Trabalho.** Lisboa: Tipografia da União Gráfica, 1950.

LIGA OPERÁRIA CATÓLICA. Os trabalhadores, a produtividade e a distribuição. **Voz do Trabalho** , Ronfe, ano 14, n. 189, pp.1 e 6, dez. 1964.

PAULO VI. **Carta Encíclica Populorum Progressio.** [1969]. Disponível em:

<[http://www.vatican.va/holy\\_father/paul\\_vi/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum\\_po.html](http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_po.html)>. Acesso em: 20 de mar. 2014.

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO. **Relatório preparatório do Plano de Investimentos para 1965-1967, Relatório do Grupo de Trabalho n.º 7 - Mão-de-Obra e Aspectos Sociais.** v. I. Lisboa, Abril de 1964.

RICCIARDI, Ferruccio. Des relations plus humaines?. **Sociologies** [En ligne], Dossiers, Professions et métiers autour de la Méditerranée. Disponível em:

<<http://sociologies.revues.org/3999>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

SANTOS, Francisco Inácio. **Reivindicações sociais.** Lisboa: JOC edições, 1958.

SANTOS, Mário Cardoso dos. Problemas relacionados com a noção de Produtividade. **Análise Social**, Lisboa, v. 4, n. 15, p. 521-537, 1966.

SEDAS NUNES, Adérito. As “Relações Humanas”: significado e deturpações. **Análise Social**, Lisboa, v. 1, n. 1, p.104-113, 1963.

SEDAS NUNES, Adérito. Para a desproletarização: reformar a empresa. In: **A atmosfera social contemporânea.** Texto manuscrito, fl.2-3. Arquivo de História Social do

Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Espólio Sedas Nunes, Caixa: JUC, Textos Ms - A Filosofia da História - a Mística na História / A possibilidade do milagre / Aspectos do Materialismo Contemporâneo / Fé Cristã e a Civilização / Fins da Universidade / Reuniões JUC. 1949-195?

SEDAS NUNES, Adérito. Pontos de um programa. **Juventude Operária**, Lisboa, ano XI, n.º 130, Novembro de 1955, p.6.