

2013

O desenvolvimento do sector da consultoria e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal: uma relação próxima?

Ana Carina Azevedo

Instituto de História Contemporânea, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa,
ana.carina19@iol.pt

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.asphs.net/bsphs>

Recommended Citation

Azevedo, Ana Carina (2013) "O desenvolvimento do sector da consultoria e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal: uma relação próxima?," *Bulletin for Spanish and Portuguese Historical Studies*: Vol. 38 : Iss. 1 , Article 8.

<https://doi.org/10.26431/0739-182X.1121>

Available at: <https://digitalcommons.asphs.net/bsphs/vol38/iss1/8>

This Article is brought to you for free and open access by Association for Spanish and Portuguese Historical Studies. It has been accepted for inclusion in *Bulletin for Spanish and Portuguese Historical Studies* by an authorized editor of Association for Spanish and Portuguese Historical Studies. For more information, please contact jesus@udel.edu.

O desenvolvimento do sector da consultoria e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal: uma relação próxima?

Cover Page Footnote

À Fundação para a Ciência e Tecnologia sem o apoio da qual esta investigação não teria sido possível.

O desenvolvimento do sector da consultoria e a difusão da organização científica do trabalho em Portugal: uma relação próxima?¹

ANA CARINA AZEVEDO

Nota introdutória

Partindo da obra e experiências de Taylor, Ford e Fayol, entre outros, a organização científica do trabalho constituiu-se como um sistema de estruturação do trabalho fundado em princípios ou regras de base científica. Tinha como objectivo a melhoria da produtividade mediante a supressão de desperdícios de tempo, esforço e materiais.

Este processo baseia-se na análise sistemática do trabalho e na sua decomposição em tarefas, sendo cada uma delas ordenada sequencialmente no conjunto do processo produtivo. Também os trabalhadores são alvo de análise, sendo estabelecidos os tempos de trabalho e os movimentos específicos que devem ser realizados em cada tarefa. Trata-se, assim, de obter melhorias da produtividade individual através da imposição de formas de trabalho definidas pela direcção, entidade a quem cabe igualmente seleccionar e instruir o pessoal operário. Esta separação entre a concepção e a execução do trabalho apresenta claras consequências para os trabalhadores e para a própria estrutura organizativa do organismo empregador. Por um lado, este sistema acaba por levar ao desaparecimento do antigo trabalhador-tipo, conhecedor dos segredos de fabrico que garantiam a sua indispensabilidade. Por sua vez surge o chamado «homem-ferramenta» que apenas cumpre uma tarefa específica, com uma cadência regular e superiormente imposta e vigiada, muitas das vezes sem compreender a forma como a mesma se integra na globalidade do processo produtivo. Passa, pois, a existir uma especialização do trabalhador num posto de trabalho fixo, no qual este se encontra limitado a movimentos, cadências e tempos de trabalho impostos pela direcção.

Quando analisamos o processo de desenvolvimento da organização científica do trabalho em Portugal constatamos que o período posterior à II Guerra Mundial corresponde a uma época de grande difusão destes métodos. De facto, o pós II Guerra dá início ao que podemos considerar como um segundo tempo para a organização científica do trabalho. Nele são criados vários organismos privados e estatais que têm por objectivo difundir estes princípios. Algumas fábricas, com o auxílio destes organismos, de consultores estrangeiros ou de engenheiros, organizam o trabalho de forma científica contornando o condicionamento industrial.

¹ À Fundação para a Ciência e Tecnologia sem o apoio da qual esta investigação não teria sido possível.

Neste contexto, devemos tentar compreender quais as características das empresas que apostaram na aplicação de métodos de organização científica do trabalho. À partida, a questão não parece ser preocupante evidenciando-se uma série de respostas possíveis. Eram empresas pertencentes a sectores em expansão ou modernização, apresentaram importância estratégica em determinada conjuntura e eram assistidas por técnicos estrangeiros ou dirigidas por indivíduos conhecedores da organização científica do trabalho. Segundo alguns teóricos, também as características da produção eram importantes para a implementação destes métodos em determinadas empresas: o volume de encomendas, a possibilidade de produção em série e a normalização de produtos. Estas características podiam propiciar ou dificultar a adopção destes métodos, apesar de não ditarem obrigatoriamente o seu sucesso ou insucesso. Poderemos ainda afirmar que as características das administrações e do patronato em geral também influíram de forma decisiva na implementação da organização científica do trabalho nas empresas.

No entanto, existe uma outra hipótese que talvez mereça ser aprofundada. Ao atentarmos em alguma da bibliografia internacional, principalmente nos trabalhos de Mathias Kipping e Celeste Amorim,² deparamo-nos com uma série de estudos que enfatizam as questões do desenvolvimento da consultoria organizacional e a relacionam com a difusão da organização científica do trabalho. Por outras palavras, parece ser claro para alguns autores que o mercado da consultoria e os princípios da organização científica do trabalho se difundiram paralelamente. Ora, ao atentarmos no caso português, verificamos que uma das mais importantes características da difusão da organização científica do trabalho no País prende-se com o papel das firmas de consultoria no aconselhamento, estudo e implementação destes métodos de trabalho nas empresas, não sendo, porém, única. De facto, grande parte das indústrias e serviços que aplicam em Portugal métodos de organização do trabalho fazem-no com o auxílio de consultores externos, muitos deles ligados às grandes firmas de consultoria existentes na época, apesar de não ser correcto colocar uma primazia exagerada neste elemento na explicação que nos propomos realizar.

Porém, partindo destas premissas, e sem esquecer outras realidades em presença, propomo-nos responder às seguintes questões: poderemos propor que a difusão da organização científica do trabalho em Portugal esteja também relacionada com o processo de expansão do sector da consultoria? A cronologia do crescimento e difusão das firmas de consultoria relaciona-se com o processo de desenvolvimento da organização científica do trabalho na Europa Ocidental e, de modo especial, em Portugal?

² C. Amorim e M. Kipping, *Selling Consultancy Services: The Portuguese Case in Historical and Comparative Perspective* (Reading: The University of Reading, 1999), 55-56. M. Kipping, "Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s", *Business History* 39 (1997), 67-83.

Para tentar analisar esta questão e dada a sua importância para o estudo do caso português, torna-se fulcral a compreensão das origens destes serviços. Serviços que se expandem paralelamente ao desenvolvimento da organização científica do trabalho. Como tal, e para tentar responder às questões colocadas iremos partir de uma breve análise sobre as origens e desenvolvimento das firmas de consultoria americanas e europeias. Passaremos, depois, para a determinação dos principais marcos do seu estabelecimento na Europa ocidental. Terminaremos com uma análise da realidade portuguesa. Nela tentaremos justapor a cronologia do desenvolvimento da organização científica do trabalho com as fases do processo de crescimento e internacionalização das firmas de consultoria. Identificaremos, igualmente, agentes e organismos nas suas relações entre estes dois planos de análise. Como resultado pretendemos defender a premissa de que o desenvolvimento do sector da consultoria em organização e a difusão da organização científica do trabalho se desenvolveram paralelamente e de forma auto-sustentada.

No entanto, é necessário ressaltar o facto de não pretendermos defender a evolução do sector da consultoria como um elemento monocausal na explicação da modernização industrial no que à organização científica do trabalho diz respeito. Muitos outros factores há a ter em conta neste processo de crescimento, principalmente após a II Guerra Mundial quando Portugal entra, também, nos “30 Gloriosos”, os anos de ouro do crescimento. Por outro lado, é necessário não esquecer que a modernização à qual nos referimos é relativa, sendo que parte dos industriais portugueses não procuravam, nem entendiam a necessidade de estabelecer novos métodos de organização do trabalho e novos processos de fabrico. A presença do condicionamento industrial e da protecção pautal influem, igualmente, nesta realidade. Não obstante as alterações que viriam a sofrer no período em estudo, pela alteração à lei do condicionamento ou pelo processo de adesão à EFTA, que torna clara, em alguns círculos, a necessidade de melhorar as condições de produção para que a indústria nacional pudesse sobreviver ao desmantelamento alfandegário e enfrentar a livre-concorrência. Pretendemos apenas demonstrar que existe uma relação entre o desenvolvimento da organização científica do trabalho e o crescimento do sector da consultoria a nível internacional, com repercussões em Portugal, não sendo esta, porém, justificação única do processo de modernização industrial.

As origens das firmas de consultoria. Entre americanos e europeus.

Um dos grandes estudiosos destas temáticas é, como referimos, Matthias Kipping,³ autor de variados estudos sobre as origens e o desenvolvimento das

³ Como exemplo, referimos os seguintes textos: M. Kipping y L. Engwall y B. Üsdiken, “Preface: the transfer of management knowledge to peripheral countries”, *International Studies of Management and Organization* 38 (2008), 3-16; M. Kipping, “American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: products, reputation, and relationships”, *The Business History Review* 73 (1999), 190-220; M. Kipping e T. Armbrüster, *The consultancy field in Western Europe* (Reading: University of Reading, 1999); M. Kipping, “Consultancies,

empresas de consultoria no âmbito da organização científica do trabalho. Segundo ele, as origens das actividades de consultoria não são ainda completamente compreendidas.⁴ Os primeiros consultores independentes terão começado a oferecer aconselhamento às empresas no final do século XIX. No entanto, as firmas de consultoria apenas conheceram um maior desenvolvimento com a difusão da organização científica do trabalho nas primeiras décadas do século XX. Nesta época, um número cada vez maior de «*efficiency engineers*» contribuiu para a expansão da implementação destes novos métodos nos EUA e um pouco por todo o mundo. No entanto, apesar das firmas de consultoria em organização terem tido um papel fulcral na difusão da organização científica do trabalho, alguns autores apontam para o facto destas não terem emergido directamente do taylorismo.⁵ De facto, Christopher D. McKenna⁶ defende que os primeiros consultores americanos em organização derivaram, na realidade, de engenheiros, contabilistas e advogados. Estes eram, muitas vezes, supervisionados por bancários que prestavam auxílio a empresas dos mais diversos ramos. McKenna é, porém, claro ao afirmar que foi o desenvolvimento da organização científica do trabalho o factor que maior impacto teve no crescimento da consultoria em organização. No entanto, só na década de 1930 o crescimento deste sector atinge um nível relevante. Este crescimento parece ter sido inicialmente atribuído às consequências da Grande Depressão e à necessidade de diminuir os custos de exploração das empresas. Mas esta teoria não é consensual. Certos autores afirmam ser extremamente improvável que o patronato decidisse cobrir as despesas inerentes à contratação de consultores numa época de incerteza.⁷ Porém, é certo que, desde os anos 30, as firmas de consultoria americanas reorganizaram as mais importantes empresas nacionais, tendo também levado a cabo uma expansão para a Europa durante a qual venderam o «*know-how*» americanos aos consultores europeus.⁸

No entanto, ao analisarmos a história das firmas europeias, verificamos que algumas delas são anteriores a esta expansão americana. As origens da consultoria europeia não podem, assim, ser directamente dependentes desta viragem para o velho continente. De facto, verificamos que desde os finais da I Guerra Mundial começaram a surgir em vários países da Europa Ocidental (França, Reino Unido e Alemanha), uma série de técnicos que passaram a divulgar os princípios da organização científica do trabalho entre o patronato. Estes eram na sua maioria tayloristas fervorosos que viam nos novos métodos de organização científica do trabalho a grande possibilidade de obter melhorias consideráveis na produtividade, com redução dos custos. A ascendência norte-

Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s”, *Business History* 39 (1997), 67-83.

⁴ *ibid.*, 67-68.

⁵ C. D. McKenna, “The origins of modern management consulting”, *Business and Economic History* 24 (1995), 51.

⁶ *ibid.*, 51.

⁷ *ibid.*, 54.

⁸ *ibid.*, 57.

americana não é, porém, completamente despropositada. De facto, a maior parte dos consultores haviam tomado contacto com estes princípios nos EUA onde haviam estudado ou trabalhado em empresas cientificamente organizadas. Ao voltarem para os seus países de origem, estes técnicos apostaram na difusão dos princípios tayloristas junto de organizações patronais e empresas. Foram, também, elementos importantes para a criação de organismos estatais e privados dedicados ao estudo e divulgação dos princípios de organização científica do trabalho. Com o passar do tempo, alguns destes homens acabaram por criar as suas próprias empresas de consultoria, prestando serviços privados de organização e estudo do trabalho.

Como podemos verificar, quando os consultores americanos expandem os seus serviços para a Europa a partir dos anos 30 encontram já formadas algumas firmas de consultoria. Estas cobrem uma procura ainda não muito estruturada e têm a seu favor uma relação de proximidade com o patronato, uma reputação já criada e a inexistência de barreiras linguísticas e culturais em relação aos países onde operam. É neste pano de fundo que a consultoria norte-americana tenta abrir caminho paralelamente ao desenvolvimento do sector europeu. Tentaremos, de seguida, extrair as principais características deste processo.

A expansão da consultoria na Europa

As formas de implantação das firmas americanas de consultoria na Europa ocidental e o sucesso que tiveram diferiram consideravelmente de país para país. E foram marcadas, em parte, pelo grau de receptividade ao taylorismo presente em cada um dos Estados. No entanto, alguns autores evidenciam o papel de instituições intermediárias como outro importante factor neste processo. No fundo, trata-se de organismos que, não se envolvendo directamente nas transacções entre os consultores e os seus clientes, acabavam por condicioná-las de muitas formas. Mark Casson apelida-as de «*market-makers*», pelo facto de estabelecerem as necessárias relações de confiança entre as firmas de consultoria e os seus clientes. Estas firmas acabam por construir uma certa aura de confiança em seu redor que facilita a sua contratação pelas empresas locais.⁹

Um dos países que mais se interessou pela organização científica do trabalho e pelos serviços das firmas de consultoria foi a França. Muitos dos engenheiros franceses revelaram desde muito cedo um grande interesse pelo taylorismo. A confiança nos seus benefícios para a economia do País fez com que muitos deles apostassem na sua difusão tornando-se consultores independentes. Por outro lado, os consultores que já se haviam estabelecido antes da emergência dos princípios tayloristas viram neles uma oportunidade para estender as suas actividades.¹⁰ No entanto, podemos afirmar que a maioria dos desenvolvimentos

⁹ Kipping, *Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France*, *op. cit.*, 68.

¹⁰ *ibid.*, 69.

na consultoria científica em França foi iniciada por americanos. Muitos deles haviam já trabalhado nas grandes firmas norte-americanas do ramo transferindo-se, posteriormente, para a Europa onde estabeleceram os seus próprios escritórios. Foi o caso de Paul Planus, um dos consultores que operou em Portugal, tendo reorganizado, por exemplo, a Fábrica-Escola Irmãos Stephens, na década de 1960. Planus havia trabalhado na firma de Bertrand Thomson¹¹ logo após o final da I Guerra Mundial, tendo-a abandonado para estabelecer o seu próprio negócio em 1929. Também o Reino Unido contou com consultores para reorganizar as suas empresas com o objectivo de reduzir e controlar os custos de produção, especialmente no período da Grande Depressão. O grande beneficiário desta aposta foi Charles Bedaux, um emigrante francês que se estabeleceu nos EUA em 1916 e cujo método não seguia à risca os princípios tayloristas. A novidade introduzida por Bedaux baseava-se num sistema que era, no fundo, uma versão pessoal da organização científica do trabalho. Apesar de não ter sido apoiada por Taylor e pelos seus seguidores, tornou-se num grande êxito comercial nos EUA e também na Europa onde o seu criador prestava consultoria, principalmente, às sucursais dos seus clientes americanos. Bedaux acabou por tornar-se no único consultor cuja firma operava simultaneamente em França, no Reino Unido e na Alemanha, sem contar com alguns países periféricos como Portugal.¹² Da Bedaux nasce, em 1934, uma outra firma de consultoria que vem a operar em Portugal: a Urwick Orr, formada por Leslie Orr - gerente de vendas da Bedaux - e Lyndall Urwick - antigo director do *International Management Institute* em Genebra.¹³

Como é possível verificar, a partir da década de 1930 deu-se um grande desenvolvimento do sector da consultoria quer nos EUA quer na Europa ocidental. Esta situação deveu-se não só à proliferação de firmas europeias, como ao estabelecimento de consultores americanos no continente.

É com este pano de fundo que chegamos à II Guerra Mundial. Os seus efeitos para as economias europeias e a posterior necessidade de reconstrução e recuperação levou os países da Europa ocidental a apostarem com maior ênfase na implementação dos princípios da organização científica do trabalho nos seus sectores produtivos. O pós II Guerra Mundial torna-se, assim, num período de ouro que os consultores, europeus e americanos, souberam aproveitar. Não perdendo de vista os desafios lançados pelo Plano Marshall, nem esquecendo os esforços feitos pelos países da Europa Ocidental no sentido de serem criados centros nacionais de produtividade, torna-se notório que o papel atribuído aos consultores acaba por variar de país para país.

¹¹ C. Bertrand Thomson era professor na Harvard Business School e estabeleceu uma firma de consultoria em França no ano de 1918. *ibid.*, 69.

¹² *ibid.*, 72.

¹³ *ibid.*, 74.

No Reino Unido, as firmas de consultoria estiveram bastante associadas aos esforços para melhorar a produtividade,¹⁴ encontrando-se presentes no *British Institute of Management* (BIM). No BIM representantes dos negócios e dos sectores produtivos reuniam-se para discutir formas de melhorar os métodos de organização do trabalho. Este mesmo organismo acaba por gerir o mercado nacional de consultoria ao elaborar o registo das firmas que obtiveram nota positiva na avaliação feita pelos clientes às competências do seu pessoal e dos seus serviços. Apesar deste aparente controlo, no pós II Guerra Mundial o mercado da consultoria cresce no Reino Unido de uma forma sem precedentes. É dominado por grandes firmas como a *AIC, a Urwick, Orr and Partners* e a *Production Engeneering and Personnel Administration*, que acabam por formar a *Management Consultancies Association* em 1956.¹⁵ Também na Alemanha o número de consultorias duplicou entre 1950 e 1960. No entanto, o mercado permaneceu subdesenvolvido pelo facto de organismos estatais pré-existentes como a REFA¹⁶ continuarem a dominar a implementação do estudo do trabalho no País. Em França, os organismos estatais similares saíram da guerra mais enfraquecidos dada a influência das firmas privadas de consultoria. Desta forma, o mercado desenvolveu-se consideravelmente durante o pós-guerra. Dá-se a expansão das firmas existentes, como a Paul Planus e a emergência de novas entidades que incluíam André Vidal, Pierre Michel e Yves Bossard, ainda firmemente apoiados na tradição taylorista.¹⁷

Como podemos, nesta lógica de crescimento das firmas europeias, compreender que a transferência de consultores americanos para a Europa tenha sofrido uma aceleração? Mais ainda se tivermos em conta que os próprios consultores americanos apostavam de forma reticente no mercado europeu? De facto, estes não acreditavam que os países europeus estivessem dispostos a pagar os seus serviços numa época em que a ajuda Marshall os cedia. A resposta encontra-se nas características da Europa do pós II Guerra. Os desafios que os países europeus enfrentavam e a ânsia pela obtenção de melhorias significativas na produtividade possibilitaram um crescimento da procura do qual cedo as empresas americanas se aperceberam. De facto, a sua primeira aposta foi a manutenção do apoio prestado a firmas oriundas dos EUA que nesta época se internacionalizaram. Porém, cedo os consultores se aperceberam que eram as próprias empresas europeias quem pedia auxílio, vendo no taylorismo o desafio fundamental para a sua expansão económica.¹⁸ Por conseguinte, a Europa Ocidental passou a dispor no pós II Guerra de um mercado de consultoria que crescia continuamente quer no que diz respeito à oferta, americana ou europeia,

¹⁴ *ibid.*, 76.

¹⁵ *ibid.*, 76.

¹⁶ Comité Nacional para a Determinação dos Tempos de Trabalho (Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung). *ibid.*, 71.

¹⁷ *ibid.*, 78.

¹⁸ C. Mckenna, M. L. Djelic, A. Ainamo, "Message and medium: the role of consulting firms in globalization and its local interpretation", *Globalization and institutions: redefining the rules of the economic game* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2003), 86-88.

quer à procura, sendo esta orientada por várias motivações. Se para uns o recurso aos consultores se prende com uma clara falta de «*know-how*» interno, para outros estas firmas funcionavam sobretudo como «bodes expiatórios». Um elemento externo que poderia ser culpabilizado por decisões difíceis mas essenciais protegendo, desta forma, o patronato de possíveis agitações operárias.¹⁹

Apesar de tudo, a análise do impacto das consultorias na difusão da organização científica do trabalho na maioria dos países da Europa ocidental torna-se difícil. A maior razão prende-se pelo facto de neles operarem também importantes organismos governamentais e privados que tinham a seu cargo o estudo e implementação de novos métodos de organização do trabalho na malha produtiva nacional. Além disso, a organização científica do trabalho encontrava-se já difundida num grau que não tem paralelo na realidade portuguesa, sendo difícil entender qual o impacto real da expansão das firmas de consultoria no processo. Portugal, pelo contrário, pelo facto de se encontrar, neste pós Guerra, no início da fase de maior desenvolvimento destes princípios, torna-se um campo de análise mais profícuo. Este permite-nos, de facto, compreender qual o real impacto da consultoria organizacional no desenvolvimento da organização científica do trabalho no País.

O caso português

Segundo Matthias Kipping e Celeste Amorim,²⁰ a aposta de algumas empresas portuguesas na contratação de firmas de consultoria foi tardia devido às características da estrutura económica nacional. Os primeiros consultores terão chegado a Portugal por volta da década de 1940, na mesma época em que são criados centros dedicados ao estudo do trabalho em alguns organismos. No entanto, a primeira grande vaga só terá tido lugar durante a década de 1960. Esta foi resposta a alguns esforços de desenvolvimento económico, quando grandes e médias companhias mostram interesse na organização científica do trabalho, contratando maioritariamente firmas como a Paul Planus, CEGOS, CEGOC, McKinsey, Price Waterhouse e Arthur Andersen.²¹

A difusão das firmas de consultoria em Portugal apresenta, no entanto, características próprias que derivam do grau de desenvolvimento económico nacional, aliado ao seu perfil científico, técnico e industrial. Em primeiro lugar, Kipping e Amorim defendem que as multinacionais funcionaram como pontes para empresas de consultoria, proporcionando-lhes trabalhos iniciais que lhes possibilitaram construir uma reputação no meio. Estes autores parecem concordar que as filiais portuguesas de empresas estrangeiras e as grandes firmas nacionais

¹⁹ *ibid.*, 83.

²⁰ C. Amorim e M. Kipping, *Selling Consultancy Services: The Portuguese Case in Historical and Comparative Perspective* (Reading: The University of Reading, 1999), 55-56.

²¹ M. Kipping e T. Armbrüster, *The consultancy field in Western Europe* (Reading: University of Reading, 1999), 154-156.

com contactos com o exterior terão sido as primeiras a dispor do auxílio de consultores técnicos para organizar cientificamente o trabalho. Por outro lado, sendo clientes de renome com excelentes negócios e relações políticas e sociais, estas empresas eram ideais para que as firmas de consultoria pudessem construir reputação e estender a sua clientela.²² Segundo a análise feita por ambos, as firmas que operaram em Portugal nos anos 60, entre as quais Corte, Paul Planus, CEGOC e McKinsey trabalhavam com subsidiárias de multinacionais estrangeiras e com grandes grupos internacionais portugueses, como a IBM, o grupo Champallimaud e a CUF. Apenas num segundo estágio, os consultores estenderam a sua base de clientes com a ajuda de redes sociais, corporativas e políticas. Estas eram construídas com base no recrutamento de indivíduos com bons contactos com a elite social, económica e política do País, que tinham como objectivo introduzir as firmas de consultoria no meio. Além disso, Kipping e Amorim afirmam que os consultores partilhavam com alguns gerentes de empresas nacionais um sentimento de pertença a uma mesma elite, pelo facto de muitos terem frequentado as mesmas escolas e serem oriundos do mesmo *background* cultural e económico. Porém, uma outra característica identificada pelos autores no processo de expansão da consultoria organizacional em Portugal relaciona-se com a forma cautelosa como os consultores se estabeleceram no País. Estes preferiram fazer alianças com organismos locais e só depois instalar escritórios em território nacional, tal como fez a CEGOS ao fazer parceria com a Associação Comercial de Lisboa.²³

Partindo da análise feita pelos autores, é possível afirmar que desde as primeiras experiências de racionalização em solo português no início do século XX foi identificada a presença de impulsos estrangeiros. Estes eram oriundos principalmente de mestres e contramestres franceses ou alemães que implementavam melhorias nos métodos de organização das empresas onde trabalhavam. Porém é, de facto, a partir da II Guerra Mundial que a organização científica do trabalho ganha novo fôlego e se expande, atingindo várias empresas e sectores, num desenvolvimento que acompanha a difusão do papel dos consultores em organização no País, cuja presença em Portugal pode ser reconhecida a partir do final da década de 1930. As listas de autorização de entrada no País de trabalhadores estrangeiros fornecem-nos um arrolamento dos técnicos contratados por empresas sediadas em Portugal com o objectivo de se encarregarem de questões de alguma forma relacionadas com a organização científica do trabalho, tendo-nos possibilitado a construção do seguinte quadro.²⁴

Firma	Nome	Nacionalidade	Ano	Motivo
-------	------	---------------	-----	--------

²² C. Amorim e M. Kipping, *Selling Consultancy Services, op.cit.*, 2.

²³ *ibid.*, 6-7 e M. Kipping e T. Armbrüster, *The consultancy field, op. cit.*, 156.

²⁴ Quadro elaborado a partir das informações contidas no *Boletim do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência*, Subsecretariado de Estado das Corporações e Previdência Social, entre 1933 e 1974. Ana Azevedo, *A Organização Científica do Trabalho em Portugal* (dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa, 2009), 131-138.

Citroën, Lisboa	F. Falletti	Italiana	1936	Inspeção e reorganização das oficinas
Firma António Francisco Nogueira, L.da, Porto	Charles Claude Allardon	Francesa	1937	Aperfeiçoamento dos métodos de trabalho
Fábrica Lusitana de Tintas e Vernizes, Lisboa	Herbert Bryson	Inglesa	1946	Montagem do serviço de controlo, fabricação e laboratório
Sociedade Portuguesa Neyret – Beylier & Piccard – Pictet	Marc Michael Prodet	Francesa	1949	Estudo da organização fabril da Sociedade Reunidas de Fabricações Metálicas
CUF, Barreiro	L. Koettlitz	Belga	1949	Estudo da racionalização do trabalho
CUF, Lisboa	Georges Slewinski	Polaca	1949	Estudo da racionalização do trabalho na secção de fição e tecidos
Socony-Vacuum Oil Company, Inc., Lisboa	H. J. Colish e G. E. Bowden	Norte Americanos	1951	Organização dos serviços de estatística e contabilidade
Companhia Nacional de Fiação e Tecidos de Torres Novas	Jersy Wojciech Slewinski	Polaca	1952	Estudos de racionalização relativos ao trabalho da firma
Empresa Técnica e Administrações, L.da, Lisboa	Rudolfo Montanucci	Italiana	1952	Técnico especializado em organização administrativa
Empresa Eléctro Cerâmica, Lisboa	Louis Dubois	Suíça	1952	Especialista em racionalização da firma belga “Bureau d’Ingenieurs – Conseils G. Gombert”
CUF, Lisboa	Marcel Georges Mouget	Francesa	1953	Estudo da organização administrativa
CUF, Lisboa	Auguste Bechet	Francesa	1954	Estudo de organização administrativa
Guilherme Graham Junior & C. ^a	Keit Monin Stainton	Inglesa	1954	Estudo da organização industrial e comercial da empresa
J. P. Rasteiro – Fábrica de Papel de Tomar	Jerzy Wojciech Slewinski	Polaca	1954	Estudos de racionalização
Guilherme Graham Junior & C. ^a	Jack Derrick	Inglesa	1955	Estudos tendentes à reorganização dos serviços industriais
Fábrica de Porcelana Vista Alegria, L.da, Lisboa	Theodor Hedberg	Finlandês	1955	Especialista em organização e racionalização do fabrico
Instituto Pasteur de Lisboa	François Briés	Francesa	1956	Estudo da reorganização dos serviços
Companhia Portuguesa de Electricidade, Lisboa	Jersy Wojciech Slewinski	Polaca	1956	Estudos de racionalização

BEDAUX, L.da, Lisboa	Maurice Alexis Esteve	Francesa	1956	Estudos de racionalização do trabalho e reorganização industrial
BEDAUX, L.da, Lisboa	François Gabriel Gargan	Francesa	1957	Estudos de racionalização do trabalho e reorganização industrial
IVINA – Empresa Industrial do Vidro da Marinha, Lisboa	Laurent Ray	Francesa	1957	Reorganização dos serviços industriais
Soda Póvoa, Santa Iria	Pierra Nicolas Charles Verbbanck	Belga	1957	Direcção de serviços de contabilidade e controlo fabril
Société Anonyme de Produits et Engrais Chimiques du Portugal, Lisboa	Claude Tassel	Francesa	1958	Perito em organização científica do trabalho
Gabinete de Estudos Técnicos de Organização, Lisboa	Jean Maurice Blanchard	Francesa	1959	Colaboração na organização técnica dos estaleiros navais da CUF
BEDAUX, L.da, Lisboa	Jacques Anraet	Francesa	1960	Técnico em organização da indústria têxtil
Burmeister & Wain de Portugal, Lisboa	Erik Andreaser	Dinamarquesa	1960	Colaboração na organização técnico- administrativa da fábrica de motores
Société Anonyme de Produits et Engrais Chimiques du Portugal, Lisboa	André Bourgeois	Francesa	1961	Perito em organização científica do trabalho
Mines et Industries, Lisboa	Claude Tassel	Francesa	1961	Direcção dos trabalhos de reorganização dos serviços de escritório
Metalúrgica Duarte Ferreira, SARL	Claude Arbeit	Francesa	1962	Perito especializado em organização de empresas
Organização Industrial, Comercial e Administrativa Paul Planus (Portugal), L.da	William Marcel Collette	Francesa	1962	Técnico especializado em organização e pesquisa de operações

A análise do quadro anterior permite-nos chegar a várias conclusões. Em primeiro lugar podemos verificar que, contrariamente ao afirmado por Kipping e

Celeste Amorim, o recurso a firmas de consultoria²⁵ remonta à segunda metade da década de 1930 e não à década de 1940, sendo a maior vitalidade do processo posterior à II Guerra Mundial. De facto, esta calendarização vai de encontro às etapas de difusão das firmas de consultoria, quer americanas quer europeias. As primeiras têm na década de 1930 a época na qual com maior vigor apostam na sua internacionalização. As segundas iniciam também no mesmo decénio um grande processo de desenvolvimento, como verificámos anteriormente.

Uma outra característica que é possível retirar da informação apresentada prende-se com o facto de cerca de metade das empresas arroladas serem estrangeiras. Esta conclusão poderá ir de encontro às teses dos autores acima mencionados, quando os mesmos afirmam que a expansão das firmas de consultoria esteve primeiramente baseada na internacionalização de empresas que recorriam a estes serviços antes de terem sido instaladas em Portugal. Se atentarmos no quadro, empresas estrangeiras como a Citroën, a Sociedade Portuguesa Neyret – Beylier & Piccard – Pictet, a Socony-Vacuum Oil Company, a Societé Anonyme de Produits et Engrais Chimiques du Portugal e a Burmeister & Wain adequam-se a esta tese. Porém, há que ter em conta que, nestes casos, poderemos estar simplesmente perante uma rotação de funcionários entre unidades da mesma empresa, sendo que não dispomos de dados suficientes que nos permitam afirmar que se trata de pessoal oriundo de firmas de consultoria. Quanto às empresas nacionais referidas, os motivos que as levaram a organizar cientificamente o trabalho poderão ser os mais variados, relacionando-se possivelmente com factores internos, tal como referimos no início desta exposição. Somente com o auxílio de estudos de caso poderíamos verificar se as mesmas se poderiam inserir na segunda etapa de difusão das ofertas de consultoria proposta por Kipping e Amorim. Nesta segunda fase, os consultores acabariam por estender a sua base de clientes com a ajuda de redes sociais, corporativas e políticas, criadas com o auxílio da reputação construída pelos seus primeiros trabalhos nas empresas estrangeiras suas conhecidas. Apesar de não dispormos de dados suficientes que nos permitam defender tal possibilidade, o quadro demonstra-nos que alguns consultores voltaram repetidamente a Portugal com o objectivo de auxiliar diferentes empresas no seu processo de organização científica do trabalho. O caso mais emblemático é o de Jersy Wojciech Slewinski. Surge pela primeira vez neste arrolamento como consultor da Companhia Nacional de Fiação e Tecidos de Torres Novas, em 1952, passando depois pela J. P. Rasteiro – Fábrica de Papel de Matrena, Tomar, em 1954 e pela Companhia Portuguesa de Electricidade, Lisboa, em 1956, firmas não só geograficamente dispersas, como pertencentes a diferentes sectores.

Seguindo a análise do arrolamento feito, também a variada proveniência destes técnicos se torna interessante, abarcando vários países como a França, os EUA e a Polónia, que na altura se encontrava sob a égide do comunismo. A

²⁵ Infelizmente, as autorizações de entrada no País apenas nos permitem identificar os técnicos que chegaram a Portugal e não as firmas a que pertenciam.

variada proveniência destes técnicos e a análise de alguns casos concretos, como o da CUF, poderá demonstrar que as empresas nacionais não apostavam somente nas firmas de consultoria já suas conhecidas. Como exemplo, o caso da CUF apresentado no quadro indica-nos que as várias fábricas do grupo contrataram ao longo do tempo consultores diferentes e oriundos de diferentes países. No entanto, se atentarmos no motivo da vinda desses técnicos a Portugal verificamos que estes não se ocupavam do mesmo tipo de organização. Georges Slewinski, polaco, contratado pela CUF Lisboa em 1949, iria ocupar-se especificamente da racionalização do trabalho na secção de fiação e tecidos. Por outro lado, o estudo da reorganização administrativa da mesma empresa foi entregue a Marcel Georges Mouget e a Auguste Bechet, ambos franceses, em 1953 e 1954, respectivamente. De facto, estes dados parecem indicar que os consultores eram escolhidos consoante os ramos organizacionais para os quais mais se orientavam. O que nos leva a crer que as empresas escolhiam de forma relativamente cuidada os consultores com os quais operavam, interessando-se por aqueles que mais poderiam auxiliar no seu processo concreto de racionalização. Portanto, não interessaria às empresas somente uma firma ou consultor bem reputado e conhecido no meio, mas também um consultor reconhecido pela sua qualidade e especialização em determinado tipo de organização.

A fraca presença de consultores norte-americanos, apenas contratados pela Socony-Vacuum Oil Company, Inc., de Lisboa, em 1951, para a organização dos serviços de estatística e contabilidade é também um factor a reter. No entanto, não podemos esquecer que, não dispo de nomes das firmas pelas quais estes técnicos são recrutados, não nos é possível verificar se algum deles pertencia a uma firma americana sediada num qualquer país europeu. Além disso, alguns dos nomes referidos encontram-se, também, ligados a empresas americanas, como é o caso de Marcel Mouget. Este, além de pertencer ao *Centre d'Études et d'Organisation*, era também membro da *Tropenas C.ª*, empresa americana especialista em consultoria no âmbito da engenharia, bem como à Fundação TWI (Training Within Industry), serviço desenvolvido pelo *United States Department of War* durante a II Guerra Mundial com o objectivo de proporcionar serviços de consultoria às indústrias necessárias ao esforço de guerra. A ajuda Marshall recebida por Portugal na época, que incluía serviços de apoio à implementação de técnicas conducentes a uma melhoria da produtividade do trabalho, poderá estar também relacionada com este factor. Dispo de consultoria no âmbito da ajuda norte-americana, algumas empresas poderiam preferir contar com o apoio de consultores europeus que lhes possibilitavam o acesso a metodologias híbridas de organização do trabalho. Por outras palavras, poderiam preferir incorporar técnicas que se haviam afastado do modelo americano pela adaptação às variadas realidades europeias. De facto, a realidade demonstra que além do recurso à consultoria disponibilizada no âmbito do Programa de Assistência Técnica à Europa, a procura de firmas europeias não cessou na época, tendo sido mantido o rumo iniciado anteriormente.

Por outro lado, o aparente cessar das actividades dos consultores no início da década de 1960 não parece corresponder à realidade. Isto porque os anos 60 são apontados por alguns autores, entre os quais Celeste Amorim como verificámos anteriormente, como um marco na expansão da consultoria em Portugal. Esta aparente diminuição parece, na realidade, encontrar-se mais relacionada com a criação de organismos nacionais dedicados ao estudo, difusão e implementação dos métodos de organização científica do trabalho. Estes foram criados dentro das grandes empresas nacionais e junto de organismos privados como a Associação Comercial de Lisboa, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil ou o Instituto Nacional de Investigação Industrial, não podendo ser esquecido o estabelecimento de filiais das firmas de consultoria estrangeiras em Portugal. De facto, é possível verificar no quadro apresentado anteriormente que, a partir de 1956, alguns consultores são contratados por empresas de consultoria estrangeiras, como a Bedaux e a Paul Planus, o que pode corresponder ao estabelecimento dos seus escritórios no País. Assim, não existem motivos que apontem para o facto do recurso a consultores ter cessado ou mesmo diminuído a partir dos anos 60. Pelo contrário, este decénio é, juntamente com a década de 1980, principalmente após a adesão portuguesa à CEE, considerado como uma «época de ouro» no recurso a estes técnicos. No entanto, dadas as características do tecido produtivo português, a oferta havia-se tornado excessiva. Entre organismos nacionais e firmas já estabelecidas em território nacional, o mercado da consultoria em organização apresentaria já uma menor procura.

Apesar de bastante proveitoso sabemos, porém, que o arrolamento anteriormente apresentado não é exaustivo. O periódico *Indústria Portuguesa* revela-nos a existência de outros contactos de empresas nacionais com consultores estrangeiros que não se encontram referidos nesta lista. Marcel Mouget, por exemplo, fez várias visitas a Portugal inseridas no apoio técnico prestado pela sua empresa, a norte-americana *Tropenas Engineering C.º*, a nível internacional. A primeira indicação que temos sobre uma visita desta natureza feita por Mouget a Portugal data de 1938 na firma Barreira & Irmãos, um estabelecimento transformador de cortiça da zona industrial de Lisboa. Revela-nos a *Indústria Portuguesa* que Marcel Mouget, na altura também 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. Passados cinco meses desta visita, o mesmo periódico é usado para dar a conhecer ao patronato a possibilidade de alguns técnicos e empresas franceses e americanos prestarem auxílio às fábricas portuguesas para a organização e racionalização do seu trabalho.²⁶ Neste artigo é, igualmente, referido que Mouget fez outras visitas a importantes estabelecimentos industriais portugueses. Enviou, também, uma carta à Associação Industrial Portuguesa na qual desenvolvia os seus pontos de vista em relação à racionalização do trabalho nas fábricas nacionais, opiniões estas que solicitava que a Associação transmitisse aos industriais. Para as empresas que

²⁶ “Marcel Mouget”, *Indústria Portuguesa*, Revista da Associação Industrial Portuguesa 129, (1938), 129.

assim o entendessem, Mouget, em representação da firma americana anteriormente mencionada, propunha-se desempenhar uma acção «*comercial e organizadora, estudando e promovendo uma melhor organização da sua produção*». A metodologia proposta pelo técnico consistiria na delegação de um engenheiro francês especializado para uma determinada fábrica. Este deveria orientar o estudo da organização do trabalho e instruir um técnico qualificado para assegurar a continuação da sua obra. Desse modo, a presença de técnicos estrangeiros seria apenas temporária, durante o tempo necessário ao arranque e ao assegurar da continuação dos trabalhos. Mas Marcel Mouget vai, também, ser responsável pela criação de uma empresa portuguesa especialista em organização, o Centro de Estudos e Organização, Lda. (CEO),²⁷ 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* O seu método de trabalho era idêntico ao anteriormente mencionado. Consistia numa visita prévia de um engenheiro à fábrica ou empresa que pretendia ser racionalizada, na qual seria feito um estudo preliminar e gratuito às suas possibilidades de organização, indagando acerca das economias realizáveis e da duração do trabalho e seu custo. A actividade deste engenheiro seria controlada por um engenheiro-inspector que visitaria periodicamente o estabelecimento. No entanto, todas as decisões finais seriam submetidas à direcção da empresa sendo que apenas ela poderia decidir sobre a sua implementação. Como vemos, a detalhada pormenorização da descrição do trabalho do consultor tinha o cuidado de ressaltar a manutenção do poder da direcção das empresas. Insere-se numa clara estratégia de publicidade tendente a eliminar os receios sentidos por parte do patronato e a viabilizar a contratação de consultores por empresas nacionais. Seria um impulso importante num processo que já vimos ter tido um impacto considerável na difusão dos princípios e técnicas da organização científica do trabalho em Portugal.

Nota final

No final desta necessariamente breve descrição o que podemos concluir acerca do papel das firmas de consultoria no processo de difusão da organização científica do trabalho em Portugal?

Ao analisar a realidade portuguesa, torna-se visível que o sector da consultoria teve um papel muito interessante no processo. De facto, não é possível nem correcto atribuir primazia a este elemento, sendo necessário introduzir outros factores na equação: a conjuntura nacional e internacional da época, as características dos sectores produtivos e a sua importância estratégica, os conhecimentos técnicos e científicos dos seus funcionários, as particularidades da

²⁷ “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, Associação Industrial Portuguesa 149 (1940), 35-36.

produção e as características das administrações e do patronato, como anteriormente referimos. Porém, torna-se evidente que os impulsos produzidos pelo crescimento do mercado da consultoria organizacional tiveram um papel importante na difusão da organização científica do trabalho em Portugal. E se não podemos afirmar até que ponto definiu essa difusão, tudo leva a crer que a pressão de crescimento do sector da consultoria teve um papel importante no seu desenvolvimento. Alertou o patronato para a necessidade dos métodos de organização científica, criou uma reputação de bons resultados de que outros quereriam usufruir e principalmente, constituiu-se como uma reserva de «*know-how*» que não existia no País.

Na realidade, seguindo a lógica exposta no texto, a partir da década de 1930 o mercado da consultoria desenvolve-se a um ritmo bastante acelerado. Dá-se a internacionalização de firmas norte-americanas, a sua viragem para a Europa e o desenvolvimento e multiplicação das firmas europeias. Isto porque o mercado americano já não se mostrava tão receptivo como anteriormente aos métodos tayloristas enquanto os países da Europa Ocidental viam neles uma forma de superarem os desafios da reconstrução económica. A Europa acaba, assim, por tornar-se um terreno fértil mas paulatinamente insuficiente para este sector que, neste contexto, não cessava de procurar novos mercados.

O pós II Guerra Mundial torna-se num período de ouro que os consultores, europeus e americanos, souberam aproveitar. Os desafios que os países europeus enfrentavam e a lógica da produtividade que se afirma auxiliam o crescimento da procura dos serviços de consultoria. No entanto, como verificámos, a proliferação de organismos estatais e privados de consultoria em alguns países da Europa Ocidental, bem como o grau de desenvolvimento da organização científica do trabalho em cada um deles, não nos permite entender o impacto do crescimento do sector. Tal não acontece no caso português. O seu baixo nível de aplicação destes princípios e de desenvolvimento da consultoria torna-o um caso de estudo mais valioso.

Portugal, País que, apesar dos condicionalismos vários decorrentes não só da sua estrutura económica mas também do seu perfil político e das suas características sociais e técnicas, havia entrado numa época de relativo crescimento, foi visto pelo sector como um possível mercado. A propaganda de Marcel Mouget na *Indústria Portuguesa* referida anteriormente é disso um exemplo marcante. A procura de novos clientes junto do patronato, o esclarecimento de dúvidas quanto aos métodos utilizados e o dissipar de certos receios eram imprescindíveis.

Ao atentarmos na cronologia das contratações de consultores verificamos, igualmente, que esta vai de encontro às etapas da difusão das firmas de consultoria na Europa. Os primeiros consultores chegam a Portugal no final dos anos 30. Na mesma época em que se dá não só a internacionalização das

firmas americanas mas também o crescimento do sector na Europa. Juntamente com os impulsos da ajuda Marshall, também destes consultores veio parte do «*know-how*» que se começa a formar no País, não dependendo, porém, apenas da sua acção, e que se traduz na constituição de núcleos de produtividade em algumas empresas e organismos públicos e privados. De facto, neste segundo pós-guerra não só a organização científica do trabalho se difundiu dentro dos limites impostos pelos particularismos do País, como também a tradição de consultoria se afirmou de forma relativa.

Assim, sendo que a própria cronologia se adequa a esta convicção, com as devidas precauções, podemos afirmar que também em Portugal a difusão da organização científica do trabalho se encontra ligada ao desenvolvimento internacional do sector da consultoria. Um negócio que, tendo ganho maior visibilidade com o desenvolvimento da organização científica do trabalho, acaba por ser um dos elementos responsáveis pela sua expansão internacional, numa relação de cumplicidade que também em Portugal se torna visível.