

AS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS COMO SOCIEDADES DE  
CONHECIMENTO: O PAPEL ESTRATÉGICO DOS QUADROS  
SUPERIORES NAS EMPRESAS

João Pedro Cordeiro

Janeiro 2001

WP nº 2001/19

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**WORKING PAPER**



AS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS  
COMO SOCIEDADES DE *CONHECIMENTO*:  
O PAPEL ESTRATÉGICO  
DOS *QUADROS SUPERIORES* NAS EMPRESAS

João Pedro Cordeiro

"Para os homens como para as empresas, instituições ou países, a capacidade de protagonizar e permanecer está em relação directa com a capacidade de antecipar e compreender o sentido das mudanças, absorvendo e respondendo positivamente à dinâmica transformadora que em cada tempo molda cada futuro". (\*)

"Os homens tendem a julgar mais pelas aparências do que pela realidade. Todos os homens têm os olhos, mas poucos têm o dom da perspicácia. Todos vêem o exterior, mas poucos são capazes de discernir o que as pessoas têm no coração". (•)

## Índice

1. Para uma análise da contemporaneidade	1
1.1. A emergência do <i>conhecimento</i> nas sociedades contemporâneas avançadas: a importância dos profissionais com elevadas qualificações ( <i>os quadros superiores</i> )	3
2. 'Quadros': radiografia de um grupo social	6
2.1. Para uma análise dos <i>quadros</i> em termos de <i>profissões</i> ou <i>grupos profissionais</i>	7
2.2. Para uma análise do conceito de <i>quadro</i> : o caso português	11
Bibliografia	16

---

\* - MATEUS, Augusto, BRITO, J.M. Brandão de, MARTINS, Victor, *Portugal XXI – Cenários de Desenvolvimento*, Bertrand Editora, Lisboa, 1995, p.11.

(•) - MACHIAVEL, *O Príncipe*, 1532.

Pretende-se esboçar aqui uma reflexão sobre alguns dos traços estruturais que configuram as sociedades contemporâneas avançadas como sociedades onde a (re)produção e a (re)utilização de *conhecimento* surge como uma das principais características. Daí que aquilo que nos propomos fazer mais não seja do que uma reflexão sobre o lugar que o conhecimento ocupa na contemporaneidade. É a partir desta abordagem que, a nosso ver, se poderá compreender a importância dos saberes dos profissionais altamente qualificados – leia-se: dos quadros superiores.

## 1. Para uma análise da *contemporaneidade*

Um dos pontos que marcam a agenda de um vasto número de quadrantes disciplinares – da estética à filosofia, da teoria literária à sociologia, da economia à gestão dos recursos humanos – é a discussão sobre o carácter e a natureza do actual momento, ou seja, é a reflexão sobre o panorama que define e matiza a *contemporaneidade*. Caracterizar a contemporaneidade não é, contudo, um exercício fácil, no sentido em que a multiplicidade de diagnósticos existentes multiplica-se numa variedade de perspectivas que tendem a remeter para conclusões que diferem significativamente consoante os respectivos subscritores e as suas correspondentes filiações teórico-epistemológicas.

Uma das leituras possíveis do actual momento é fornecida por Anthony Giddens. A modernidade constitui, segundo Giddens, uma descontinuidade em relação à era antecedente, de tal modo que o cenário moderno é qualitativamente diferente do tradicional <sup>1</sup>. Grosso modo, a intensidade e a extensividade das transformações que matizam os tempos modernos, ou seja, o ritmo e o alcance das mudanças na modernidade não só desconhecem qualquer equivalente nos períodos históricos anteriores como têm um claro impacto sobre o carácter das instituições modernas, seja porque motivam uma nova forma de organização de instituições já antes existentes, seja porque geram instituições inéditas.

---

1 Cf. GIDDENS, Anthony, *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora, 1992 (1990).

A origem desta transformação da *ordem das coisas* encontra-a Giddens no *esvaziamento* do tempo e do espaço, isto é, na separação destas duas grandezas ou variáveis. Com o advento da modernidade, o espaço e o tempo deixaram de ter uma *natureza interior, íntima e vivida* e passaram a constituir referências abstractas que permitem a descontextualização das relações sociais dos lugares concretos de interacção e, deste modo, possibilitam também a reorganização dos complexos de acção social noutras plataformas de tempo e espaço.

Perante a consolidação (funcional) deste par de (novas) coordenadas, os tradicionais sistemas de regulação social sofreram um evidente agastamento e, por consequência, perderam a sua eficácia. O hábito e a rotina deixaram de ser naturais – isto é, universais – e, por isso mesmo, passaram a constituir formas de integração social e unidades de controlo da ordem com uma importância significativamente menor do que a que tinham tido até então <sup>2</sup>.

Esta leitura da contemporaneidade não é, no entanto, a única disponível. A época em que vivemos tem suscitado uma variedade de abordagens, procurando todas elas, de uma forma ou de outra, dar conta da aceleração das mutações socioeconómicas das sociedades <sup>3</sup>. O facto de não haver um consenso ao nível das conclusões avançadas pelos vários autores não impede, contudo, que se encontrem algumas proposições que atravessam transversalmente, com maior ou menor nuance, as diferentes propostas que procuram dar conta da configuração actual das sociedades.

Entre elas, a que nos interessa reter aqui é a de que o processo de maturação da modernidade culminou numa situação histórica onde o *conhecimento*, designadamente na vertente científica e técnica, ocupa uma posição fundamental.

---

2 - *ibidem*.

3 - A respeito da variedade de abordagens acerca do momento actual, veja-se, por exemplo, LYOTARD, Jean-François, *A Condição Pós-Moderna*, Lisboa, Gradiva, 1989 (1979), 2ª Edição; TOURAINE, Alain, *A Sociedade Pós-Industrial*, Lisboa, Moraes Editores, 1978 (1969); DRUCKER, Peter F., *A Sociedade Pós-Capitalista*, Lisboa, Difusão Cultural, 1993; RIFKIN, Jeremy, *La Fin du Travail*, Paris, La Découverte/Poche, 1995; BAUDRILLARD, Jean, *A Sociedade do Consumo*, Lisboa, Edições 70, 1991; LYON, David, *A Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora, 1992 (1988); LIPOVETSKY, Gilles, *A Era do Vazio. Ensaio sobre o Individualismo Contemporânea*, Lisboa, Relógio d'Água, 1989 (1985); TOFFLER, Alvin, *The Third Wave*, London, Pan, 1980.

### 1.1. A emergência do *conhecimento* nas sociedades contemporâneas avançadas: a importância dos profissionais com elevadas qualificações (*os quadros superiores*)

O *conhecimento* e as reservas de informação acumuladas, que o objectivam e permitem a sua difusão, constituem um dos eixos estruturantes e de transformação das sociedades actuais. Dizer que o conhecimento ocupa um lugar de destaque na economia não é, no entanto, uma ideia nova. Com efeito, já Adam Smith se tinha referido às novas gerações de especialistas, *les hommes de spéculation*, caracterizados sobretudo pelo seu contributo para a produção de um conhecimento útil à economia <sup>4</sup>. Mais recentemente, e segundo Daniel Bell, o nosso tempo é essencialmente um período de transformação, assinalando-se, de algum modo, a viragem para a sociedade do conhecimento <sup>5</sup>. De tal modo que, no futuro que já aí está, as actividades criadoras de riqueza começam a estar cada vez mais centradas na «tecnologia» e na «inovação», ambas aplicações do conhecimento ao trabalho.

No âmbito da sua teoria do pós-industrialismo, Bell sugere mesmo que o novo princípio axial emergente é o conhecimento teórico, deixando, deste modo, implícito que os trabalhadores mais qualificados (quadros científicos e técnicos) deteriam um papel chave nos vários domínios da sociedade <sup>6</sup>. Os grupos sociais que vão liderar esta nova sociedade serão pois os «trabalhadores do conhecimento» –, ou seja, profissionais que sabem como aplicá-lo na produção, os quais formam a chamada "nova intelligentsia" <sup>7</sup>.

A emergência das profissões assentes em elevadas qualificações é um dos fenómenos que dá expressão a todo o processo de translação dos pilares estruturantes da sociedade, surgindo o conhecimento como um novo factor de produção. Como defendem Castells e Aoyama, a nova economia confere às profissões uma forte intensidade de informação e uma importância acrescida de

---

4 - Cit. in OCDE, *L'Économie Fondée sur le Savoir*, Documents de Travail de L'OCDE, n° 50, Vol. IV, Paris, 1996, p. 11.

5 - BELL, Daniel, "The social framework of the information society", in Tom Forester (ed.), *Microelectronics revolution*, 1980; e BELL, Daniel, *The coming of postindustrial society: a venture in social forecasting*, Harmondsworth: Penguin, 1974.

6 - Cf. BELL, Daniel, *op. cit.*, 1980.

7 - BELL, Daniel, *op. cit.*, 1974, p. 15.

conhecimento. O conhecimento, não enquanto categoria, mas enquanto *saber* que se pode operacionalizar, torna-se, portanto, num recurso essencial tanto para a sociedade em si, crescentemente complexa e a conhecer permanentemente novos problemas, quanto para o próprio indivíduo que se quer profissionalizar. De tal modo que as profissões dirigentes, intelectuais e científicas multiplicam-se muito mais rapidamente do que todas as outras, constituindo, também, o nó central da nova estrutura social<sup>8</sup>. Daí que as teorias do *pós-industrialismo* e do *informacionalismo* tenham como suporte basilar da sua argumentação a emergência de uma nova estrutura social, em que o seu centro se desloca da produção de bens para a prestação de serviços e onde têm lugar de destaque os quadros dirigentes e os quadros superiores.

Se se olhar para os trabalhos sobre a teoria das classes, constata-se que grande parte do esforço encetado na reconceptualização do seu conceito nuclear – *classe social* – passa justamente pela tentativa de dar conta do impacto destas transformações estruturais sobre a definição do contorno das classes, enquanto lugares, e sobre as suas relações<sup>9</sup>. Fale-se em *classe de serviços*<sup>10</sup>, em *sector de serviços*<sup>11</sup> ou em *classe dirigente-profissional*<sup>12</sup>, o que se procura mostrar, além de muitas outras coisas, é que os profissionais de elevada qualificação, nomeadamente aqueles que possuem diplomas universitários, tendem a ocupar um lugar central na estrutura social contemporânea. O que significa que se processou uma alteração da relação de forças na *dialéctica de controlo*, de tal modo que o *controlo estratégico* se afastou parcialmente do critério «propriedade» em direcção ao critério «qualificação educacional», ou seja, deixou de estar estritamente sob a alçada das classes possidentes para estar, também, sob a alçada das classes cujas posições decorrem em larga medida da sua elevada qualificação<sup>13</sup>.

---

8 - CASTELLS, M. e AOYAMA, Y., "Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990", in *Revue Internationale du Travail*, vol. 133, n.º1, 1994, p. 6.

9 - Cf. MACKENZIE, Gavin, "Class boundaries and the labour process", in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (ed.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 63-86.

10 - Cf. GOLTHORPE, John, "On the service class, its formation and future", in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (ed.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 162-185.

11 - Cf. OFFE, Claus, "El crecimiento del trabajo en el sector de servicios: cuatro ensayos de explicación sociológica", in *La Sociedad del Trabajo*, Alianza Editorial, 1992 (1984), pp. 335-370.

12 - Cf. EHRENREICHS, John e EHRENREICHS, Barbara, "The professional-managerial class", in WALKER, Pat (ed.), *Between Capital and Labour*, Brighon, Harvester, 1979, p. 34-48.

13 - Cf. GIDDENS, Anthony, "Power, the dialectic of control and class straturation", in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (eds.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 29-45; e SCOTT, John, "Property and control: some remarks on the British properties class", in GIDDENS,

A questão das profissões (tal como a das classes) deslocou-se de um eixo em que a discussão se fazia em torno dos conceitos de trabalho produtivo e não produtivo, para um outro onde os conceitos polares são o de trabalho qualificado ou criativo e o de trabalho desqualificado ou indiferenciado <sup>14</sup>. Pelo que, assim sendo, a sociedade continua a ser uma sociedade de trabalho, embora o lugar dessa categoria tenha de ser discutido e redefinido <sup>15</sup>.

Uma das propostas mais consistentes que surgiram recentemente e que permitem (re)pensar as categorias profissionais é a assinada por Robert Reich. Este autor sustenta que a análise das categorias profissionais tem de ser realizada em termos que reflectam a sua posição relativa, ou seja, concorrencial, na economia global. Por isso, para ele, estão a emergir nos EUA e noutros países três categorias fundamentais, às quais chama "serviços de produção de rotina, serviços interpessoais e serviços simbólico-analíticos" <sup>16</sup>.

A primeira dessas categorias – a dos *serviços de produção de rotina* – corresponde aos trabalhos que se executam de forma repetitiva, cuja matriz de desempenho raramente é alterada. Estas actividades englobam tanto as funções associadas à indústria pesada das siderurgias e das montagens em série como a vigilância de controlo e verificação feita sobre os subordinados.

Quanto à segunda categoria – a dos *serviços interpessoais* –, ela distingue-se da antecedente em dois pontos fundamentais. Por um lado, as tarefas são realizadas em contacto directo com o cliente. São, pois, serviços personalizados e podem ser prestados tanto por recepcionistas, como por caixas de bancos, professores ou mesmo secretárias. Por outro lado, muitos destes serviços tomam como condição prévia, e ao contrário do que sucedia com os serviços de rotina, a boa imagem do seu prestador.

---

Anthony e MACKENZIE, Gavin (Edits.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 228-247.

14 - Cf. LYON, David, "Novas tecnologias, emprego, trabalho e qualificações", *in op. cit.*, 1992 (1988), Cap.4, pp. 73-97.

15 - Cf. OFFE, Claus, "Work: the key sociological category", *in The Disorganized Capitalism.*, 1985, Cap. 5, pp. 129-150; OLIVEIRA, José Grosso de, "O lugar do trabalho nas sociedades contemporâneas", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 12/13, Porto, Edições Afrontamento, Janeiro/1993, pp. 179-189.

16 - REICH, Robert B., "As três profissões do futuro", *in O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores, 1993 (1991), p. 249.

Finalmente, na terceira categoria – a dos *analistas simbólicos* – incluem-se "todas as actividades de resolução, de identificação e de intermediação estratégica de problemas". Neste caso, um analista simbólico tanto pode ser um técnico de marketing como um investigador científico. Convém, no entanto, assinalar que muitos são os profissionais, mesmo de entre os quadros, que serão passíveis de ser remetidos para cada uma das dimensões funcionais referidas para esta categoria. Todavia, um determinado *quadro* apenas poderá ser assumido como a concretização paradigmática do analista simbólico, na medida em que ele é (ou possa ser) simultaneamente um identificador de problemas, um agente privilegiado para a sua resolução ou para a intermediação estratégica que a possibilite.

A consolidação estrutural da posição do analista simbólico encontra-se associada à crescente tecnificação dos processos produtivos e da comunicação, isto é, à promoção da ciência e do conhecimento a «força produtiva». Por isso, numa perspectiva refocada, não se pode recusar a importância dos quadros superiores enquanto profissionais com uma elevada competência e sensibilidade para intervir na melhoria da capacidade performativa das organizações.

## 2. '*Quadros*': radiografia de um grupo social

A problemática dos quadros aparece como uma questão sociológica nos anos 60, principalmente em França. Neste período o estudo dos quadros apresenta-se como objecto privilegiado uma vez que o grupo se torna visível e socialmente legítimo nas representações do espaço social<sup>17</sup>. Duas grandes matrizes analíticas (de base sociológica) vão alimentar os trabalhos sobre os quadros desde meados dos anos 60. A primeira, reporta-se à análise das *classes* e das *categorias sociais*, e está directamente filiada na tradição europeia, na qual os seus fundadores (Marx, Weber e Holwachs) têm, cada um à sua maneira, desenvolvido os fundamentos de uma *sociologia das classes sociais*; a segunda, transporta-nos para o quadro da sociologia das *profissões* ou dos *grupos profissionais*, e está directamente inspirada na sociologia das profissões desenvolvida nos EUA.

---

<sup>17</sup> Cf. BOLTANSKI, Luc, *Les Cadres: la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982.



Se num primeiro momento (de finais da década de 60 até inícios dos anos 80) se impôs a problemática em termos de *classes sociais*, do papel das *categorias sociais*, ditas «novas classes médias», já nas décadas de 80/90 assistimos a uma influência preponderante da análise em termos de *grupo profissionais*. Reportemo-nos a esta última.

### 2.1. Para uma análise dos *quadros* em termos de *profissões* ou *grupos profissionais*

Os quadros não foram, pelo menos até meados dos anos 80, objecto de trabalhos enquanto grupo social. Só mais recentemente foram desenvolvidos alguns estudos sobre os grupos profissionais (sobretudo em França <sup>18</sup>, mas também em Portugal <sup>19</sup>), se bem que se reportavam mais especificamente às profissões intermédias do sector público do que aos quadros superiores das empresas <sup>20</sup>.

Numa primeira análise, pode dizer-se que se está face a uma profissão/grupo profissional "quando um certo número de pessoas exerce a mesma actividade empregando métodos comuns que são transmitidos aos novos recrutados e que acabam por se tornar clássicos" <sup>21</sup>, conseguindo, deste modo, uma "autonomia reconhecida deliberadamente, que compreende o direito exclusivo de decidir quem está autorizado a desempenhar o trabalho e como ele deve ser feito" <sup>22</sup>. Esta perspectiva ressalva, portanto, como pedra angular de uma profissão ou de um grupo profissional a

---

18 - Cf., por exemplo, FÉRONI, I., "La professionnalisation des infirmières en France. Le cas de la formation initiale", in Y. Lucas et C. Dubar (eds.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille, 1994; e, CHAPOULIE, J. M., *Les professeurs de l'enseignement secondaire. Un métier de classe moyenne*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1987.

19 - Cf., por exemplo, LOPES, Noémia Glória Mendes, *A Recomposição dos Saberes, Ideologias e Identidades na Enfermagem. Estudo Sociológico em Contexto Hospitalar*, Dissertação de Mestrado em sociologia, Lisboa, 1994.

20 - Não tendo constituído uma temática de análise privilegiada, tal não significa, porém, que não se tenham desenvolvido estudos em Portugal especificamente direccionados para os *quadros superiores das empresas*. Quanto a estes, veja-se, por exemplo, GUIMARÃES, Maria Isabel, *Gestores em Formação: da teoria à investigação empírica*, Dissertação de Mestrado em Sociologia do Trabalho, ISCTE, 1994; GONÇALVES, Carlos Manuel da Silva, *Emergência e Consolidação dos Economistas em Portugal*, Dissertação de Doutoramento na FLUP, Porto, 1998; e, OLIVEIRA, Teresa, *Factores Explicativos da Mobilidade de Quadros*, ISCTE, Lisboa, 1994, e RODRIGUES, Maria de Lurdes, *Os Engenheiros na Sociedade Portuguesa: Profissionalização e Protagonistas*, ISCTE, Lisboa, Abril de 1996.

21 - FREIDSON, Eliot, "Les caractéristiques formelles de la profession", in *La Profession Médicale*, Paris, Payot, 1984 (1970), Cap. IV, p. 81.

22 - *Ibidem*.

capacidade de um conjunto de indivíduos, que desempenham semelhantes funções, definir e reproduzir um segmento de mão-de-obra cujas aptidões são insubstituíveis.

Não obstante constituir uma abordagem interessante, é evidente que tal concepção não consegue iluminar de forma suficiente o carácter dinâmico das profissões e da sociedade. O seu centramento (excessivo) na questão da autonomia e do controlo sobre o processo de trabalho, mesmo que não total, não lhe permite a adequação analítica desejável. Em termos práticos, é uma concepção cujos critérios são extremamente exigentes, de tal modo que remete muitas categorias profissionais para a situação subalterna de não-profissão, ou de simples ocupação <sup>23</sup>. É que, ao propor que uma profissão ou um grupo profissional seja constituída(o) por indivíduos que exercem um controlo directo sobre o conteúdo do trabalho propriamente dito, através do domínio essencial de conhecimentos técnicos e do conseqüente monopólio juridicamente reconhecido, Eliot Freidson faz depender a promoção de outros ofícios quase estritamente das profissões já estabelecidas, isto é, das ocupações reconhecidas institucionalmente e com estatuto. No limite, e como refere o autor, "a profissão diferencia-se da ocupação paraprofissional pelas posições respectivas na divisão do trabalho: a primeira não é tecnicamente subordinada a qualquer outra ocupação mas as ocupações paraprofissionais são, na mesma perspectiva, subordinadas à profissão" <sup>24</sup>.

Um vez que a definição enunciada encerra visíveis dificuldades, atente-se agora a outra proposta, mas sem se renunciar, em absoluto, à anterior.

A proposta de Magali Larson vem alargar substancialmente a cobertura do conceito de profissão. Conforme é avançado por esta autora, a profissão é a designação que se atribui "às formas historicamente específicas que estabelecem os laços estruturais entre um nível de instrução formal relativamente elevado e os postos (...) na divisão social do trabalho" <sup>25</sup> e que, nas sociedades contemporâneas, constitui o modo (quase) omnipresente de definir competências. Por outras palavras, seria o laço estrutural entre o sistema de ensino e a divisão social do trabalho que

23 - Cf. FREIDSON, Eliot, *op. cit.*, 1984, p. 81; e MARTIN-MORENO, Jaime e MIGUEL, Amando de, "La ideología del profesionalismo y la metáfora religiosa", in *Sociología de las Profesiones en España*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 1982, Cap. 3, p. 55.

24 - FREIDSON, Eliot, *op. cit.*, 1984, p. 194.

possibilitaria a formação de contingentes de mão-de-obra especializada para desempenhar determinadas funções e que, assim sendo, tenderiam a afirmar a sua superioridade profissional relativamente a outros sujeitos com elevada qualificação, mas cujas competências estariam orientadas para outras tarefas.

Neste contexto, convém ainda atentar noutros dois pormenores. Em primeiro lugar, a extensão do sistema de ensino, o processo de socialização alargada protagonizado pela escola garante, pela transmissão genérica dos conhecimentos que opera, o reconhecimento amplo das profissões e dos grupos profissionais. De qualquer modo, tal não significa que esse reconhecimento seja igual em todo o universo social, uma vez que aí se recortam significativas diferenças – e de que a análise em termos de classes é talvez o melhor exemplo – que configuram modos de ver, representações e atitudes distintas.

Em segundo lugar, e decorrente da consideração anterior, se as profissões são uma *coisa*, elas são, igualmente, o *nome* que é atribuído a essa coisa, ou seja, são também uma classificação. Ora, isto suscita novas questões.

Já Boltanski mostrou que o processo de classificação dos grupos profissionais e dos postos de trabalho é eminentemente conflitual e subjaz a uma lógica classista<sup>26</sup>. Enquanto o sistema de ensino tenderia a gerar sujeitos com um título reconhecido através dos tempos e com um valor universal, o sistema económico tenderia a orientar-se privilegiadamente por outros critérios (por exemplo, pelas competências adquiridas pela experiência profissional) que não o diploma. Neste sentido, entre o título e o posto de trabalho, constituir-se-ia como que um palco onde os (potenciais)

---

25 - LARSON, Magali Sarfatti, "À propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire", *Sociologies et Sociétés*, Vol. XX, n.º 2, Outubro/1988, p. 28.

26 Cf. BOLTANSKI, Luc, *Les Cadres: la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982. Boltanski apela ao esquema marxista de duas classes fundamentais em luta - proletariado e burguesia – mas, ao mesmo tempo, corrige-o substancialmente ao colocar em primeiro plano nesta luta o *trabalho político e simbólico de representação*. Ele refere-se ao desenvolvimento de uma categoria social (*quadros*) dotada de uma forte unidade simbólica, unidade esta propulsionada pela diversidade objectiva e pelo fluxo dos seus contornos, mas, e ao mesmo tempo, uma categoria fundamentalmente subordinada à classe dominante. Ou seja, e nas suas próprias palavras, "nem grupo homogéneo nem sujeito colectivo, nem simples artefacto estatístico, a categoria dos quadros resulta de um trabalho de construção ou de *invenção* social, política, institucional e simbólica". Esta análise permite dar conta de duas dimensões aparentemente contraditórias deste grupo profissional. Por um lado, funciona como princípio identitário eficaz, seja através do seu crescimento numérico, seja em termos de sentimentos de pertença de todos aqueles que se reconhecem como quadros. Mas, e por outro lado, funciona como grupo volátil, de fronteiras variáveis, aos critérios objectivos de definição. É por isso que o autor recusa atar-se aos critérios objectivos de definição do grupo *quadro* e dos seus contornos, e refere-se especificamente à história de construção política e institucional dos *quadros*, permitindo-lhe definir o grupo *quadro* enquanto categoria objectivamente heterogénea e simbolicamente homogénea.

empregados e empregadores se envolveriam numa disputa simbólica, tentando os primeiros fazer valer o seu diploma e os últimos evitar a mais-valia desse título através da contratação de outra mão-de-obra com a mesma capacidade funcional mas sem título.

O conjunto da argumentação desenvolvida atrás conflui, assim, no facto de que um grupo profissional não existe a não ser que tenha o que se pode chamar de *registo social de existência (profissional)* <sup>27</sup>. Mas, para deter um registo social de existência colocam-se algumas condições prévias.

Por um lado, é necessário que um determinado segmento de mão-de-obra (neste caso concreto, os quadros) possua um rol de competências específicas.

Por outro lado, é preciso que essas competências se ajustem a determinadas funções institucionalizadas, ou seja, é necessário que as aptidões possuídas pelos sujeitos se reportem a trabalhos claramente distintos de outros, sendo-lhes reconhecidas uma habilidade particular. Muitas vezes, especificamente no caso dos quadros, este reconhecimento é objectivado num diploma, na medida mesmo em que as competências tendem a derivar de uma qualificação que é transmitida através da frequência de um curso universitário <sup>28</sup>.

Por outro lado ainda, tem de haver uma etiqueta, um rótulo que permita reconhecer esse segmento de mão-de-obra especializada. Na actualidade, essa etiqueta tende (para o caso dos quadros) a ser adoptada a partir do nome de uma ciência ou de um curso. No entanto, o facto de existir esta etiqueta não significa que a informação que tem implícita seja a mesma para todos os agentes de um determinado grupo social. As diferenças que atravessam esse grupo tendem a condensar alguns factores e propriedades em determinadas posições e outros factores e propriedades noutras posições, o que, pelo efeito de posição, leva a não interpretar a realidade nos mesmos termos que outros indivíduos oriundos de outras posições o fazem. Daí que não deva passar despercebido que "as classificações são uma cristalização de

---

27 - Por *registo social de existência (profissional)* deve entender-se o conjunto de características objectivamente instituídas que conferem às profissões/grupos profissionais visibilidade social.

28 - Para uma distinção semântica entre qualificações e competências veja-se: DUGUÉ, Elisabeth e MAILLEBOUIS, Madeleine, "De la qualification à la compétence: sens et dangers d'un glissement sémantique", *Éducation Permanente*, n.º 118, 1994, pp. 43-50.

determinadas formas de interpretar a relação entre empregos e titulares e, por isso, podem sempre ser utilizadas como instrumento para a fixação ou desdobramento de uma fronteira ou, ainda, para promover um critério de limitação" 29.

Os contributos da matriz de análise dos quadros enquanto grupo socioprofissional vêm assim enriquecer consideravelmente o conhecimento acerca das dinâmicas contraditórias que envolvem alguns segmentos socioprofissionais, remetendo para primeiro plano os fenómenos de diferenciação que marcam a evolução do grupo social dos quadros, como o papel que aí jogam a autonomia profissional e a carreira de que eles usufruem.

## 2.2. Para uma análise do conceito de *quadro*: o caso português

Segundo Dubar e Tripiet, em alguns países industrializados existem outras categorizações, as quais não encontram equivalente imediato para o que se considera quadro. Para estes autores, o "modelo «católico» de trabalhadores do Estado dos países de direito latino opõe-se ao modelo «colegial» da profissão-confraria" 30. O primeiro refere-se à constituição e ao funcionamento da categoria de quadro em França, conjunto "dividido, à maneira dos trabalhadores da função pública, em segmentos hierarquizados e dependentes do topo; o segundo está na base de um forte desenvolvimento de profissões auto-organizadas no quadro de uma autonomia concedida pelos Estados liberais dos países anglo-saxónicos" 31. Assim se explica o facto de ser sobretudo em alguns países da Europa do Sul, de tradição católica, como Itália 32 ou Espanha 33, que encontramos figuras sociais que se aproximam daquilo a que em Portugal é considerado *quadro*. Quanto ao mundo anglo-saxónico, à Alemanha ou ao Japão, não encontramos equivalentes aos nossos quadros. Daí que

---

29 - QUEIRÓS, Maria Cidália, "O problema da medida em ciências sociais. Considerações sobre a construção de nomenclaturas sócio-profissionais", *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 10/11, Julho/1991, p. 90.

30 - DUBAR, C., TRIPIET, P., *Sociologie des Professions*, Armand Colin, 1998, p. 178.

31 - *Ibidem*.

32 - Em Itália a emergência dos "*quadri*" é relativamente recente. É somente em 1985 que uma lei oficializa a definição de *quadros médios*, distintos dos *operários* e *empregados*, de um lado, e dos *dirigentes*, do outro, e define as condições nas quais o estato de *quadri* deve ser apreendido nas convenções colectivas. Cf. GROUX, G., *Les Cadres en Europe. Etude Comparative sur Cinq Pays Européens; France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Italie*, CFDT-IRES, 1993.

33 - Em Espanha, a noção de *quadro* não se encontra definida juridicamente, existindo, todavia, organizações colectivas dos *quadros*, nomeadamente a *Confédération des Cuadros*. Cf. *Ibidem*, 1993.

as análises desenvolvidas nestes últimos países nos reenviam para o papel dos *professionals* (em Inglaterra) <sup>34</sup>, dos *angestellten* (na Alemanha) <sup>35</sup> e para o *corporativismo de empresa* (no Japão) <sup>36</sup>.

Centrando-nos especificamente no caso português, o conceito de quadro enquanto grupo profissional reporta-se essencialmente às definições e aos dados da *Classificação Nacional das Profissões (CNP)* de 1994 e da *Organização Internacional do Trabalho (OIT)*. É através destas duas entidades que se torna possível identificar um conjunto de características fundamentais dos quadros, permitindo-nos também, e sobretudo, comparar, desse ponto de vista, «quadros superiores» e «quadros médios».

Os quadros constituem um grupo social muito heterogéneo. A *CNP* distingue fundamentalmente dois grupos principais: o dos Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores da Empresa (grupo 0-1), e o dos Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (grupo 2). No primeiro grupo (grupo 0-1) incluem-se os indivíduos que “dão pareceres ao Governo em matéria de política, interpretam e aplicam a política governamental, aplicam e coordenam a política e a actividade de uma empresa ou de uma organização ou dos departamentos ou serviços internos das mesmas” <sup>37</sup>. As suas funções consistem, *grosso modo*, em “representar o Governo e agir em seu nome; supervisionar a interpretação e a execução da política do Governo e da legislação; exercer funções similares numa organização

---

34 - Na Inglaterra, bem como nos EUA, é sobretudo a clivagem entre “*colarinhos brancos*”/“*colarinhos azuis*”, e não entre *quadros/não-quadros*, que se impõe como principal princípio de diferenciação no seio do trabalhadores assalariados. Nestes países são sobretudo os “*professionals*” que ocupam a posição mais elevada na hierarquia do prestígio social, posição esta comparável à dos *quadros* em França. É a posse de um diploma de nível superior que dá acesso à sua posição profissional, sendo esta última exercida em função do estatuto de assalariado ou não.

35 - Não existindo a categoria *quadros* na Alemanha, nomeadamente na acessão que lhes damos em Portugal, são sobretudo os *angestellten*, no interior dos quais se distinguem os *leitenden angestellten* - quadros superiores ou dirigentes - que executam funções que não podem ser directamente reportadas à função de produção. Com efeito, procurando traçar a génese deste grupo social, Kocka mostra como se multiplicam as funções específicas que legitimam o reconhecimento de um estatuto social distinto do dos operários especializados: uma grande parte destes trabalhadores tem acesso às informações internas à empresa e exercem funções dificilmente controláveis; o seu trabalho é bastante diversificado e fragmentado no tempo; alguns exercem actividades de direcção; outros exercem apenas uma actividade específica e são dificilmente substituíveis. Cf. KOCKA, J., *Les Employés en Allemagne. Histoire d'un Groupe Social*, Ed. De l'EHESS, 1989, p. 11.

36 - Neste país um forte *corporativismo* de empresa tende a subsumir as identidades das diferentes categorias profissionais, de tal forma que as diferenciações hierárquicas se desenvolvem progressivamente a partir da integração da maioria dos assalariados de origens escolares diversas no seio dos processos produtivos (colectivos) de base. Uma vez que não existe no Japão o equivalente ao nosso estatuto de *quadro*, este corresponderia aos “não-manuais que possuem um diploma universitário”, os quais entram no mundo do trabalho com funções e com salários relativamente próximos do dos operários especializados e dos técnicos. Cf. LANCIANO, C., et al., *Innovation: Acteurs et Organisations. Les Ingénieurs et la Dynamique de L'entreprise: Comparaison France-Japon*, Résumé d'une recherche, Document LEST/2, 1993, p. 15.

37 - Ministério do Trabalho, *Classificação Nacional das Profissões*, IEPF, Lisboa, 1994, p. 13.

especializada; elaborar, aplicar e coordenar a política e a actividade de uma empresa, de uma organização ou de um departamento ou serviços internos das mesmas; supervisionar outros trabalhadores”<sup>38</sup>. O segundo grupo (grupo 2) engloba os indivíduos que “desenvolvem conhecimentos ou aplicam conceitos e teorias científicas ou artísticas, transmitem-nos de forma sistemática através do ensino ou dedicam-se a todas as actividades atrás citadas”<sup>39</sup>. Este grande grupo enquadra profissionais como os escritores e artistas, cujas tarefas exigem talento individual e, em numerosos casos, espírito criativo.

Por seu lado, a *OIT* define como quadro (o qual reporta ao trabalhador intelectual), todas as pessoas que “terminam um ensino e uma formação profissional de nível superior ou que possuem uma experiência reconhecida como equivalente num domínio científico, técnico ou administrativo e que exercem, na qualidade de assalariado, funções com carácter intelectual predominante, comportando a aplicação em elevado grau de faculdades de julgamento e de iniciativa e que implicam um nível relativamente elevado de responsabilidade”<sup>40</sup>. A esta definição acrescem ainda todas as “pessoas que obtêm, por delegação do empregador e sob a sua autoridade, a responsabilidade de prever, dirigir, controlar e coordenar as actividades duma parte da empresa ou duma organização, com o poder de comando correspondente, com exclusão dos quadros dirigentes com uma larga delegação do empregador”<sup>41</sup>.

Considerado no estrito sentido de grupo socioprofissional proposto por ambas as definições, o grupo social dos quadros é, assim, constituído por um conjunto de profissões e, por inerência, de funções com alguma amplitude.<sup>42</sup>

Por um lado, a definição da *CNP* engloba indivíduos com áreas de actividade e com formações muito distintas, o que permite sustentar o conjunto dos quadros como uma categoria fragmentada, da mesma forma que os funcionários da função pública,

---

38 - *Ibidem*.

39 - *Ibidem*, p. 45.

40 - *Confederação Portuguesa dos Quadros Superiores e Científicos*, Anuário Estatístico dos Quadros, Lisboa, 1991, p. 15.

41 - *Ibidem*.

42 - Já Luc Boltanski tinha referido, a propósito da definição das fronteiras do grupo social dos *quadros*, que, segundo o ou os critérios da sua definição, o número de sujeitos incluídos nesta categoria pode variar consideravelmente. Cf. BOLTANSKI, Luc, *op. cit.*, 1982.

em segmentos hierarquizados e dependentes do topo <sup>43</sup>. Estão, naturalmente, nesta camada social os técnicos de formação superior, produto das universidades e institutos, dos mais variados ramos do conhecimento; estão os indivíduos das profissões liberais (médicos, advogados); estão aqueles que, emergindo para a vida activa em anos de escolaridade menos prolongada, estão nas empresas/organizações e foram assumindo funções de enquadramento (de chefia e/ou de decisão); e estão ainda aqueles que naturalmente entraram no mundo da gestão há vários anos e que dão corpo às empresas/organizações, sendo até, muitas vezes o seu rosto mais visível.

Por outro lado, a definição da *OIT* apela a funções com competência, responsabilidade e autonomia bastante diferenciadas, que advêm da própria capacidade de orientação e de organização do trabalho de outros profissionais.

De entre o grupo socioprofissional dos quadros merecem especial destaque os quadros superiores, dada a importância que eles assumem no desenvolvimento das empresas. Congregando características tão importantes como conhecimentos teóricos e técnicos, posição social e estatuto profissional reconhecidos, os quadros superiores são também, e por isso, agentes indispensáveis nos processos de inovação.

Postula-se, assim, que os indivíduos se podem diferenciar fundamentalmente em função da formação e/ou qualificação necessárias para desenvolver as suas funções <sup>44</sup>; em função da existência de uma carreira profissional claramente definida no seio da empresa (o que pressupõe uma determinada segurança de emprego e no emprego) <sup>45</sup>; em função do grau de autonomia no trabalho para definir e planear as

---

43 - Cf. DUBER, C. et TRIPIER, P., *op. cit.*, 1998, p. 178.

44 - Convém todavia salientar, neste passo, que a formação superior, não deixando de ser um elemento fundamental, não é só por si suficiente para a determinação da camada social dos quadros, e mais especificamente dos quadros superiores. É interessante notar o facto de existir contratação colectiva que reconhece os técnicos industriais como técnicos que não possuindo uma formação superior são equiparados a engenheiros, tendo uma carreira profissional idêntica, devido às funções desempenhadas. Veja-se por exemplo, o contrato colectivo de trabalho (CCT) da metalurgia, segundo o qual o técnico industrial é o trabalhador proveniente do grau máximo da sua especialidade que, possuindo conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo de uma experiência profissional de metalurgia ou metalomecânica, executa funções que normalmente são atribuídas a um profissional de engenharia, sendo equiparado para efeitos salariais, ao nível correspondente do respectivo profissional de engenharia. Cf. *Confederação Portuguesa dos Quadros Superiores e Científicos*, Anuário Estatístico dos Quadros, Lisboa, 1991, p. 54.

45 - A noção de *carreira profissional*, no seu sentido mais lato, refere-se ao percurso de um indivíduo ao longo da sua via activa. No seu sentido mais restrito, designa a formação, mais ou menos directa, de um percurso ascendente de acordo com as regras de uma empresa ou de uma instituição. Certas carreiras são mais valorizadas que outras: a estabilidade no emprego, a pré-determinação de percursos ascendentes, o papel do diploma escolar no nível de acesso na hierarquia, constituem traços de empregos que tradicionalmente estão reportados às carreiras dos *quadros*, sobretudo os *superiores* – a distância entre *quadro* e *não-quadro* está particularmente marcada do ponto de vista da



actividades das empresas <sup>46</sup>; e em função da reprodução pela promoção social <sup>47</sup>. Segundo a definição proposta pela *OIT*, é a forma que assumem estas características que está na base da distinção entre quadros superiores e quadros médios. Consideram-se, assim, quadros superiores os indivíduos onde essa qualificação, carreira profissional, autonomia e promoção social se manifesta de forma nítida e incontestável; e, quadros médios, os indivíduos que apesar de possuírem essas características, desempenham, todavia, funções de carácter mais limitado já que decorrem das directrizes emanadas pelos quadros superiores.

Paralelamente, e decorrente destas observações, toda uma série de outros elementos podem ser citados, os quais não se aplicam, pelo menos tradicionalmente, aos profissionais subalternos: maior autonomia na organização do trabalho; o fácil acesso à informação; o aumento da responsabilidade, principalmente no estabelecimento de elementos de ligação entre as estratégias globais da empresa e a identificação de instrumentos específicos que permitem implementá-las, etc. <sup>48</sup>. Em suma, as elevadas competências técnicas e a possibilidade de identificar procedimentos adequados às directrizes estratégicas das empresas são, entre outros, fundamentos do prestígio social associado aos quadros superiores. Para este prestígio muito contribuí as condições de empregabilidade tendencialmente mais favoráveis para esta população <sup>49</sup>, condições estas que estão, não só mas também, directamente relacionadas com a sua *inserção profissional*.

---

hierarquia salarial e da hierarquia das carreiras. Cf. HUGUES, E. C., *Le Regard sociologique*, Textes réunis par J.M. Chapoulié, Éd. De l'EHESS, 1996.

46 - Pois como refere Bouffartigue, "a autonomia profissional está consubstanciada a todas as actividades profissionais complexas, requerendo uma margem de interpretação, de arbitragem, e de iniciativa face a problemas que nunca são idênticos". BOUFFARTIGUE, Paul, *Contribution a une Sociologie du Salarial de Confiance. Le Cas de Cadres et des Ingenieurs*, LEST, Aix-en-Provence, Mai 1999, p. 164.

47 - Como refere Bouffartigue, a respeito dos *quadros*, "a necessidade de fidelizar e de mobilizar subjectivamente os trabalhadores subalternos traduz-se pela necessidade de terem esperanças promocionais no seio da hierarquia salarial". BOUFFARTIGUE, Paul, *op. cit.*, 1999, p. 71.

48 - Cf. POIRSON, P., "Les politiques de personnel et le management des hommes", in AAVV, *Management des Ressources Humaines*, Eyrolles, Paris, 1988.

49 - A este respeito veja-se, por exemplo, os estudos de BOUFFARTIGUE, Paul, *op. cit.*, 1999 e de OLIVEIRA, Teresa, *op. cit.*, 1994.

## Bibliografia

- BAUER, Michel et COHEN, Elie, "Les limites du savoir des cadres: l'organisation savante comme moyen de déqualification", *Sociologie du Travail*, n.º 4, 1982, pp. 451-472.
- BECKER, G., *Human Capital: a theoretical and empirical analysis*, University of Chicago Press, Chicago, 1980.
- BELL, Daniel, *The coming of postindustrial society: a venture in social forecasting*, Harmondsworth: Penguin, 1974.
- BELL, Daniel, "The social framework of the information society", in Tom Forester (ed.), *Microelectronics revolution*, 1980.
- BOLTANSKI, Luc, *Les Cadres: la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982.
- BONNETTI, M. and GOULEJAC, V., "Condamnés (les cadres) à réussir", *Sociologie du Travail*, n.º 4, 1982, pp. 403-416.
- BOUFFARTIGUE, Paul, *Contribution a une Sociologie du Salarial de Confiance. Le Cas des Cadres et des Ingenieurs*, Aix-en-Provence, LEST, 1999.
- CASTELLS, M., e AOYAMA, Y., "Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans le pays du G-7 de 1920 à 1990", in *Revue Internationale du Travail*, vol. 133, n.º1, 1994, pp. 5-36.
- Confederação Portuguesa dos Quadros Superiores e Científicos. Anuário Estatístico dos Quadros*, Lisboa, 1991.
- COMMISSION EUROPÉENNE, "Apprendre à innover", in *Innovation & Transfert Technologique*, 4/9, 1999.
- DELAMOTTE, Y., "Les cadres des entreprises dans un monde en mutation", *Revue Internationale du Travail*, Vol.124, n.º 1, 1985, pp. 1-16.
- DUBAR, C., TRIPIER, P., *Sociologie des Professions*, Armand Colin, 1998.
- FREIDSON, Eliot, "Les caractéristiques formelles de la profession", in *La Profession Médicale*, Paris, Payot, Cap. IV, 1984 (1970).
- GIDDENS, Anthony, *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora, 1992 (1990).
- GROUX, G., *Les Cadres en Europe. Etude Comparative sur Cinq Pays Européens; France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Italie*, CFDT-IRES, 1993.
- GUILLON, R., "Rôles et savoirs spécifiques des cadres? Une analyse des contenus d'emplois de gestion", *Formation Emploi*, n.º 3, 1983, pp. 16-26.
- JESUÍNO, J.C. et al., "Características dos gestores de topo: uma abordagem qualitativa", *Análise Psicológica*, 2 (XI), 1993, pp. 179-199.
- LARSON, Magali Sarfatti, "Á propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire", *Sociologies et Sociétés*, Vol. XX, n.º 2, Outubro/1988.
- LÉVY-LEBOYER, C., "Repenser la gestion des carrières des cadres", *Revue Française de Gestion*, n.º 104, 1995, pp. 24-29.

LUNDEVALL, Bengt, *National Systems of Innovation*, London, Pinter Pub, 1992.

LYON, David, *A Sociedade da Informação*, Oeiras, Celta Editora, 1992 (1988).

MACKENZIE, Gavin, "Class boundaries and the labour process", in GIDDENS, Anthony e MACKENZIE, Gavin (ed.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 63-86.

Ministério do Trabalho, *Classificação Nacional das Profissões*, IEFP, Lisboa, 1994.

OCDE, *L'Économie Fondée sur le Savoir*, Documents de Travail de L'OCDE, nº 50, Vol. IV, 1996.

OFFE, Claus, *The Disorganized Capitalism*, Cambridge, Polity Press, 1985.

OLIVEIRA, José Grosso de, "O lugar do trabalho nas sociedades comtemporâneas", *Cadernos de Ciências Sociais*, nº 12/13, Janeiro/1993, pp. 179-189.

QUEIRÓS, Maria Cidália, "O problema da medida em ciências sociais. Considerações sobre a construção de nomenclaturas sócio-profissionais", *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 10/11, Julho/1991.

REICH, Robert B., "As três profissões do futuro", in *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores, 1993 (1991).