

## Contributos para uma reflexão sociológica sobre os *quadros: o caso português*<sup>i</sup>

JOÃO PEDRO CORDEIRO

jcordeiro@esce.ips.pt

Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

### Resumo

O presente artigo pretende reflectir sobre a importância dos saberes dos quadros nas sociedades do conhecimento. A questão de base desta investigação é: *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* Estruturalmente, reflecte-se sobre os quadros enquanto *processo societal* e como *construto* da gestão das organizações. Empiricamente analisam-se os quadros em Portugal à luz das propostas da Organização Internacional do Trabalho, da Classificação Nacional das Profissões e das Estruturas Sindicais. Procede-se ainda a uma análise comparativa com alguns países industrializados.

### Palavras-chave:

Quadros, Conhecimento, Processo Societal

### Abstract

This study aims to understand the importance of highly qualified professionals knowledge and competencies within the context of knowledge-based societies. Our research question is: what are we talking about when we think about highly qualified professionals? A theoretic approach is suggested departing from the analysis of highly qualified professionals will be approached as a societal process and as a construct of the ways organizations are managed. Empirically we analyze the highly qualified professionals in Portugal from the International Labor Organization definitions, the National Classification of Professions and the Syndical Structures. It is still preceded to a comparative analysis with some industrialized countries.

### Key concepts:

Highly Qualified Professionals, Knowledge, Societal Process

## Introdução

Multiplicam-se as abordagens que procuram dar conta da aceleração das mutações sócio-económicas das sociedades. Entre elas, a que nos interessa reter aqui é a de que o processo de maturação da modernidade culminou numa situação onde o *conhecimento* ocupa uma posição fundamental (Magalhães e Rodrigues, 2000). Os grupos sociais que vão liderar esta nova sociedade são os «trabalhadores do conhecimento» (Magalhães e Rodrigues, 2000).

O aumento de importância 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. O conhecimento, não enquanto categoria, mas enquanto *saber* que se pode operacionalizar, torna-se 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 o nó central da nova estrutura social. As teorias do *pós-industrialismo* têm como suporte basilar a emergência de uma nova

estrutura social, onde têm lugar de destaque os quadros.

Se se olhar para os estudos 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 perceber o impacto destas transformações estruturais na definição do contorno das classes, enquanto lugares, e nas suas relações. Quer se fale em *classe de serviços* (Goldthorpe, *cit in* Giddens, 1982), em *sector de serviços* (Offe, 1992), o que se procura mostrar 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 na relação de forças na *dialéctica de controlo*, ao ponto do *controlo estratégico* se ter afastado parcialmente do critério «propriedade», em direcção ao critério «qualificação educacional», ou seja, o *controlo estratégico* passou a estar sob a alçada das classes cujas posições advêm da detenção de conhecimento comprovado pela elevada qualificação.

Se se considerar que o *conhecimento* influencia a concepção e a aplicação de um conjunto de práticas e estratégias (de negócio e de gestão de recursos humanos), e se se aceitar que as empresas com

profissionais qualificados e competentes estão melhor apetrechadas para perceberem os sinais emitidos pelo ambiente e para implementarem mudanças, então pode afirmar-se que os quadros desempenham um papel estratégico no desenvolvimento das organizações.

Este artigo tem por base uma investigação inserida no doutoramento em Sociologia sob o tema “Estratégias empresariais e gestão de recursos humanos”. Apresentamos aqui algumas reflexões sobre alguns dos traços que caracterizam o actual contexto sócio-económico das sociedades contemporâneas (importância e o lugar do conhecimento na contemporaneidade) e sobre as matrizes de análise dos quadros. A partir desta abordagem poder-se-á compreender melhor a importância dos saberes e/ou das competências dos quadros nas sociedades baseadas no conhecimento e responder à questão: *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* Estruturalmente, começamos por traçar o quadro teórico baseado na análise dos quadros enquanto processo societal e como construto dos modos de gestão das organizações. Empiricamente analisam-se os quadros em Portugal à luz das definições propostas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), pela Classificação Nacional das Profissões (CNP) e pelas Estruturas Sindicais (ES). Procede-se ainda a uma

análise comparativa com alguns países industrializados.

## **1. Subsídios teóricos para a análise dos quadros**

Antes de qualquer análise empírica, é essencial que se proceda a uma prospecção de sentido teórico com o intuito de contribuir para responder à questão *de que falamos quando nos referimos aos quadros?* Através da descompactação sociológica – que exige um exercício hermenêutico – pretende-se cartografar o significado/lugar da noção de quadro, resgatando-o e recuperando-o para uso científico.

### **1.1. Análise dos quadros enquanto «processo societal»**

Entre as questões teóricas que se levantam, quando se pretende analisar a realidade dos quadros, está a da sua definição enquanto «processo societal». A este respeito, as reflexões são maioritariamente feitas por agentes sociais ligados às instâncias de representação política dos quadros, nomeadamente sindicatos e associações patronais. Estes têm, sobretudo, procurado delimitar os critérios de pertença e as fronteiras do grupo, impondo uma definição que agregue o grupo dos quadros em redor de uma identidade colectiva.

Inerente à marcação de fronteiras e da procura da essência do grupo

dos quadros, está a perspectiva que delimita, como objecto analítico, determinados processos sociais que têm contribuído para a construção social dos quadros em Portugal. Esta abordagem vai ao encontro do sustentado por Gonçalves (1991), que defende que a emergência e consolidação dos quadros no espaço social (objectivação com vista ao seu conhecimento e reconhecimento) é produto da conjugação interactiva de vários processos sociais. O autor destaca, como estando na base da construção social dos quadros, dois processos principais: o primeiro refere-se às transformações económicas, científicas, técnicas e organizacionais; o segundo refere-se à actividade social e política de reagrupamento de agentes e instituições.

O primeiro processo permite a criação de novos postos de trabalho para quadros e o aumento do número de postos de trabalho tradicionais. Entre as transformações que o geram destacam-se: a crescente complexidade científica e técnica dos processos de trabalho; o aumento do volume e da diversidade de bens e/ou serviços produzidos; a complexificação das tarefas de concepção, controlo e gestão da organização do trabalho e da mão-de-obra; e, finalmente, o acréscimo e complexificação das tarefas de gestão global das organizações (Gonçalves, 1991). A este nível, refira-se a importância do fun-

cionamento do sistema de emprego, nomeadamente ao nível das Relações Colectivas de Trabalho, o qual determina o contexto global dos modos de gestão de mão-de-obra, e se relaciona directamente com a evolução macroeconómica, isto é, com as escolhas sociais e com os modelos organizacionais privilegiados (Rodrigues, 1996). É a especificidade societal destes modelos que determina, em grande parte, a existência de quadros como categoria profissional.

O segundo processo desempenha um papel fundamental na representação política do grupo sócio-profissional e na produção e difusão de imagens e de valores referente ao mesmo. Os agentes e instituições provenientes de posições sociais diferenciadas agrupam-se, investem num nome específico – o de quadro – unificam-se simbolicamente e criam instituições de representação próprias (Rodrigues, 1996).

De entre as questões sociais e políticas que estão na base da análise dos quadros enquanto «processo societal», destaque ainda para o papel do Estado e do sistema educativo/formativo. O Estado porque desenvolve um conjunto de actividades como entidade empregadora e porque assume, na estruturação do sistema educativo, uma função essencial na caracterização e/ou estruturação da oferta de emprego. O Sistema Educativo/Formativo porque constitui um factor estraté-

gico para compreendermos os diferentes posicionamentos dos indivíduos no interior do sistema de emprego, já que é por este meio que se estrutura o conjunto de competências que se pretendem mobilizar aquando dos processos de inserção/estabilização profissional.

Esta linha de abordagem vai ao encontro das análises desenvolvidas pela equipa de Aix-en-Provence dirigida por Maurice (1982), cuja principal característica é a relevância dada ao «efeito societal» na construção das categorias. Com a expressão «efeito societal» a equipa procura pensar a articulação entre as variáveis «contexto nacional» e «organizações».

O seu estudo comparativo mais divulgado (Maurice *et al.*, 1982), é importante na medida em que permite uma caracterização social dos quadros, bem como das suas funções nas empresas. Estes autores sustentam que os quadros, ou antes, que o «sistema de enquadramento» (já que supõem que os quadros têm uma função de controlo hierárquico) resulta sobretudo de um «processo societal», produzido pela interacção entre três componentes fundamentais: as estruturas organizacionais, as modalidades de educação/formação e as formas de acção colectiva dos assalariados. É a interacção entre os «factos de organização» e os «factos de socialização» que permite perceber

a formação do fenómeno hierárquico e do sistema de enquadramento. Tanto um como outro não podem ser dissociados das formas de socialização dos actores (modalidades de acesso à formação geral e profissional), nem das formas de divisão do trabalho e de organização das actividades específicas à organização. Processos de «socialização» e de «organização» participam de uma mesma lógica de acção e de relações sociais em cada sociedade. Cada sociedade terá, assim, a sua maneira de construir as suas políticas, as regras e os actores num campo mais vasto que inclui a formação, a utilização/reconhecimento das forças de trabalho, no conjunto das relações entre a educação e o trabalho (Maurice *et al.*, 1982).

## 1.2. Análise dos quadros pela gestão das organizações

O estatuto de quadro é, em parte, determinado pelos modos de gestão das organizações, nomeadamente pelas diferenças de estatuto concedidas aos profissionais entre empresas, e entre sectores (Verrières, 1997). As lógicas de gestão de quadros são, assim, analisadas a partir das condições impostas pelas empresas em função de critérios de *selectividade* (políticas de recrutamento e selecção) e de *categorização* dos trabalhadores (políticas de utilização da mão-de-

obra). A diferente conjugação das dimensões de gestão de mão-de-obra (competências, recrutamento, remunerações, carreiras, formação, etc.) está na origem de diferentes formas de gestão de quadros.

A ideia de que os quadros são geridos pelos diferentes modos de gestão das organizações é ainda sustentada pela influência do carácter de hierarquia do estatuto dos quadros (comando, controle, decisão), pelo seu diferente estatuto social e pelas funções exercidas.

Identificar as funções dos quadros não é uma tarefa fácil. O estudo sobre as funções profissionais dos quadros desdobra-se numa variedade de abordagens. Seguiremos de perto as análises feitas por Mintzberg (2000), por Bourgault (2000) e por Huy (2001).

Procurando compreender a complexidade das funções dos quadros, Mintzberg (2000) propõe um «modelo integrador» onde os quadros se afirmam como núcleo central de quatro níveis de gestão: da «pessoa», de «informação», dos «indivíduos» e da «acção».

Ao nível da pessoa, o titular do posto tem sobretudo duas funções: a concepção do campo de trabalho e a programação da «agenda», ou seja, a organização dos objectivos da empresa. Para o fazer, os quadros possuem os seus valores, as suas experiências, os seus conhecimentos e as suas competências próprias. Ao nível da informação,

os quadros utilizam os dados que têm ao seu dispor para que os empregados realizem os objectivos organizacionais. Através da função de comunicação, os quadros constituem o «centro nervoso» da sua organização, estando encarregues de recolher e difundir a informação quer interna quer externamente. Ao nível dos indivíduos, os quadros trabalham em colaboração com eles, com o objectivo de os incentivar a agir de acordo com os objectivos organizacionais. Aqui os quadros desempenham as funções de *agente de ligação* e de *líder* atrás referidas. Ao nível da acção, os quadros gerem as acções a realizar de forma directa, podendo mesmo participar activamente. Aqui os quadros desempenham duas funções importantes: como *negociadores*, através da capacidade de estabelecer negociações em nome da organização, e como *reguladores*, devendo dirigir a realização das acções a cumprir (Mintzberg, 2000).

Numa abordagem sobre os quadros das organizações, Bourgault (2000) sintetiza as funções de três principais níveis de quadros. Na parte inferior da pirâmide hierárquica encontram-se os «administrateurs», encarregues de fazer aplicar as normas, os regulamentos, as políticas e os programas. São funções que se aplicam onde se desenvolvem as operações correntes ligadas à produção e se tomam deci-

sões de natureza operacional. No centro da pirâmide hierárquica, encontram-se os «gestionnaires», ou seja os quadros intermédios e alguns quadros superiores. A sua função consiste sobretudo em garantir que os objectivos organizacionais sejam assegurados, o que fazem através de uma gestão eficiente dos recursos (financeiros, humanos, etc.) que estão sob sua responsabilidade e tomando as decisões estratégicas necessárias. Na parte superior da hierarquia estão os «managers», encarregues de trazer criatividade à organização, pensar soluções e encontrar respostas. As decisões a tomar por estes são, sobretudo, de natureza estratégica.

Não existem fronteiras estanques e opacas entre as funções dos «administrateurs», dos «gestionnaires» e dos «managers»: qualquer um pode ser chamado a trabalhar, em diferentes proporções, no plano operacional, tático ou estratégico em função das suas responsabilidades (Maurel, 2006).

Também Bourgault (2000) teoriza à cerca das relações de poder, nomeadamente da tomada de decisões. Segundo este autor, as decisões dos quadros podem ser classificadas tendo por base os níveis hierárquicos existentes nas organizações. O autor postula a existência de três tipos de decisões: as «decisões estratégicas», as «decisões

funcionais» e as «decisões operacionais».

As decisões estratégicas são tradicionalmente reconhecidas como decisões tomadas pelos quadros superiores e inscrevem-se num contexto de incerteza, visto que dependem da envolvente externa à organização. As decisões estratégicas têm impacto no conjunto da organização, pois são decisões que têm consequências sobre os objectivos gerais da mesma.

As decisões funcionais estão associadas aos quadros intermédios, encarregues de alcançar os objectivos organizacionais pela optimização dos recursos. Estas decisões traduzem, de forma concreta, as decisões estratégicas tomadas pelos altos dirigentes e, também, por cada uma das funções administrativas da organização.

As decisões operacionais estão associadas aos quadros operacionais encarregues da produção e são direccionadas para actividades que têm de ser realizadas, inserindo-se nas tarefas de execução.

Numa outra perspectiva, Huy (2001) coloca a tónica na capacidade de inovação dos quadros, particularmente em contexto de mudança. Neste sentido, eles são vistos como agentes capazes de melhorar a produtividade das organizações, seja pela concepção de novos produtos ou de novos equipamentos para melhorar a qualidade dos pro-

dutos. Os quadros são igualmente vistos como tendo a capacidade de gerir a mudança, serem visionários, deterem funções de comando e controlo e, enfim, darem um suporte fundamental à gestão de topo. Estas são, para Huy, algumas funções que diferenciam os quadros dos «professionnels» (funções de carácter técnico e operativo).

Em suma, as elevadas competências e a possibilidade de identificar procedimentos adequados às directrizes estratégicas das empresas são, entre outros, fundamentos do prestígio social associado aos quadros, sobretudo aos quadros superiores. Neste sentido e ao nível das funções dos quadros, a aceção para a qual se tende remete para uma concepção abrangente, para a qual as funções que comportam liderança, poder, iniciativa, autonomia, responsabilidade e inovação são determinantes. Funções ao nível do processo de tomada de decisões, da procura e escolha de soluções, da mobilização das pessoas, da capacidade de coordenação, de organização, de negociação, de gestão de oportunidades e ameaças, etc., são campos de acção onde a intervenção dos quadros ganha cada vez maior relevância.

## **2. Subsídios empíricos para a análise dos quadros**

Propõe-se agora passar da prospecção de sentido teórico para carto-

grafar a realidade dos quadros enquanto grupo. Para tal far-se-á, em primeiro lugar, uma análise sobre as estruturas de objectivação e representação dos quadros em Portugal e, em segundo lugar, reflecte-se sobre os quadros em alguns países industrializados (Itália, França, Espanha, Inglaterra, EUA e Japão).

Em termos operacionais, em Portugal, a objectivação e a representação dos quadros faz-se, sobretudo, através das propostas da *Organização Internacional do Trabalho (OIT)*, da *Classificação Nacional das Profissões (CNP)* e das *Estruturas Sindicais (ES)*.

### **2.1. Os quadros à luz das propostas da OIT e da CNP**

Centrando-nos especificamente no caso português, a noção de quadro foi assimilada em meados dos anos 60 e a adopção do seu significado é uma adaptação do francês «cadre», e procurava designar um conjunto de assalariados com propriedades distintas. Para além disso, o termo fazia parte das diversas nomenclaturas profissionais utilizadas na classificação da mão-de-obra. Ainda na década de 60, o termo quadro passou a identificar um conjunto de agentes sociais que, para a altura, ocupavam funções de alguma responsabilidade científico-técnica e de direcção (empresas e departamentos estatais).

Enquanto grupo profissional, em Portugal, os quadros reportam-se essencialmente às definições e aos dados da *OIT* e da *CNP* (1994).

Os quadros constituem um grupo profissional muito heterogéneo. A *OIT* define como quadro (o qual reporta primordialmente ao trabalhador intelectual), os profissionais que possuem um diploma superior, uma formação profissional de nível superior ou que possuem experiência reconhecida como equivalente a um domínio científico, técnico ou administrativo. Para além disso, para se ser quadro é necessário exercer, na qualidade de assalariado, funções predominantemente intelectuais que implicam a aplicação da capacidade de julgamento e da iniciativa e que têm subjacente um elevado nível de responsabilidades, nomeadamente as de previsão, direcção, controlo e coordenação das actividades duma organização, para o que exercem poder de comando correspondente. Desta definição excluem-se os quadros dirigentes (CPQSC, 1991). Esta definição, proposta pela *OIT*, não impõe como condição para se ser quadro a detenção de funções de enquadramento (de controlo e de comando hierárquico).

Já a *CNP* distingue fundamentalmente dois grupos principais de quadros: o dos Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores da Empresa (grupo 0-1), e o dos Espe-

cialistas das Profissões Intelectuais e Científicas (grupo 2). Estes dois grupos, altamente qualificados, diferenciam-se essencialmente pela detenção de funções de enquadramento, que acontece no grupo (0-1) mas não no grupo (2).

No primeiro grupo (grupo 0-1) incluem-se os indivíduos que dão pareceres, interpretam e aplicam a política governamental, aplicam e coordenam a política e a actividade de uma organização ou dos seus departamentos/serviços. As suas funções consistem, *grosso modo*, em representar o Governo; supervisionar a execução da política do Governo e da legislação; elaborar, aplicar e coordenar a política e a actividade de uma organização ou de um departamento/serviço; e supervisionar outros trabalhadores. O segundo grupo (grupo 2) inclui os indivíduos que desenvolvem conhecimentos ou aplicam conceitos e teorias científicas ou artísticas, transmitindo-os de forma sistemática através do ensino. Este grande grupo engloba profissionais como os escritores e artistas, cujas tarefas exigem talento individual e, em numerosos casos, espírito criativo.

Enquanto grupo profissional, proposto por ambas as definições (*OIT* e *CNP*), o grupo dos quadros é, assim, constituído por um conjunto de profissões e, por inerência, de funções com alguma amplitude.

Com efeito, já Boltanski referiu, a propósito da definição das fronteiras do grupo dos quadros, que o número de sujeitos incluídos nesta categoria pode variar consideravelmente (Boltanski, 1982).

Assim sendo, as definições propostas englobam indivíduos com áreas de actividade e com formações muito distintas, sustentando o conjunto dos quadros como uma categoria fragmentada em segmentos hierarquizados e dependentes do topo, ao mesmo tempo que apelam a funções com competência, responsabilidade e autonomia bastante diferenciadas, que advêm, sobretudo, da função de orientação, de organização do trabalho de outros profissionais, de comando e controlo hierárquico. Estão inseridos neste grupo os técnicos de formação superior, produto das universidades dos mais variados ramos do conhecimento, os indivíduos das profissões liberais (médicos, advogados), os que, emergindo para a vida activa em anos de escolaridade menos prolongada, estão nas organizações e foram assumindo funções de enquadramento (de chefia e/ou de decisão) e, ainda, aqueles que entraram no mundo da gestão há vários anos e que dão *corpo* às organizações, sendo muitas vezes o seu rosto mais visível (engenheiros, gestores, etc.).

## 2.2. As estruturas de representação sindical dos quadros

A objectivação e a defesa dos interesses dos quadros enquanto grupo consubstancia-se, ainda, na existência de três entidades representativas: a Federação Nacional de Sindicatos de Quadros (FENSIQ), o Sindicato Nacional dos Quadros Técnicos (SNaQ) e o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado (SQTE).

A primeira (FENSIQ), constituída em 1977, surge como reacção de defesa perante a hostilização e marginalização a que foram sujeitos, por parte de operários e seus sindicatos, tendo sido desenvolvido um trabalho político de reagrupamento de instâncias representativas de diferentes profissões em torno do título quadro. Os quadros, mais por reacção defensiva aos conflitos, procuram afirmar-se no espaço social como grupo específico com atributos específicos.

A FENSIQ tem como objectivo inicial a revalorização das funções dos quadros nas organizações e também das suas condições de trabalho em particular as remuneratórias, pretendendo a reposição, tanto nas empresas como na administração pública, dos princípios não igualitários e hierárquicos, em termos de autoridade e de gestão da mão-de-obra. A FENSIQ delimita a categoria quadros pela posse de uma formação académica de nível superior reconhecida ou pela pos-

se de uma formação especializada nos domínios das várias ciências, como ainda pelo grau de responsabilidade das funções.

O termo quadro, tendo começado por ser difundido em círculos restritos como o das acções de formação de dirigentes para empresas e organismos da administração, começa progressivamente a entrar no círculo da actividade sindical e da negociação colectiva, acabando por ser adoptado oficialmente pela FENSIQ. Na sua definição, combina a posse de diploma com a experiência profissional ou o conhecimento adquirido ao longo da trajectória profissional, como credenciais para acesso a funções de enquadramento ou a posições de nível superior na hierarquia da organização (Rodrigues, 2004).

A segunda entidade representativa (SNaQ) foi constituída em 1978, apenas no âmbito da CP, com a designação de Sindicato dos Quadros Técnicos dos Caminhos-de-ferro Portugueses, para responder aos problemas que então se colocavam aos Quadros Técnicos sem sindicato de classe. Todavia, como os problemas observados na CP eram comuns à generalidade das empresas, em 1979 o seu âmbito foi alargado passando a representar todos os quadros técnicos, modificando a sua designação para Sindicato Nacional de Quadros Técnicos de Empresa. Em 1993 produziu-se nova alteração dos estatutos,

passando a designara-se Sindicato Nacional de Quadros Licenciados. Finalmente, em 1999, foi aprovada nova alteração dos estatutos conferindo maior abrangência ao Sindicato, que passou a representar os Técnicos Diplomados por Escolas Superiores e não apenas os licenciados, passando a chamar-se Sindicato Nacional de Quadros Técnicos. O SNaQ faz parte da Federação Nacional de Sindicatos de Quadros, tendo desempenhado um papel notável na defesa dos interesses sócio-profissionais dos quadros técnicos. Para o SNaQ, a ênfase na definição de quadro é colocada na posse de diploma como critério principal de inclusão.

A terceira (SQTE) foi fundada em 1977, numa altura em que a degradação das condições de trabalho dos quadros atingiu um ponto alto no País. O SQTE representa os quadros da Administração Pública, afirmando-se, no panorama sindical, como uma organização dialogante. Tem feito acordos com vários Governos e tem desenvolvido acções de defesa dos direitos e interesses dos quadros, tendo como pano de fundo o combate por uma melhor Administração Pública.

A definição, que o SQTE faz de quadro, coloca a ênfase nos critérios relativos às funções efectivamente desempenhadas pelos quadros, nomeadamente o exercício de actividades que correspondam a fun-

ções de direcção, de coordenação, de chefia e técnicas.

Posteriormente várias entidades representativas dos quadros foram constituídas, permitindo estender o agrupamento e mobilizar numerosos segmentos. No final da década de 80 existiam várias organizações sindicais reclamando o estatuto/título de quadro para os seus membros. Estas organizações cobrem uma enorme variedade de situações, que podemos dividir em duas principais vertentes: sindicatos de *profissão* (engenheiros, professores, médicos, contabilistas, bancários, enfermeiros, etc. – cuja unidade é conferida pela posse de diploma do ensino superior); sindicatos de *categoria*, de *carreira* ou de *sector* (Quadros Técnicos do Estado, da metalurgia, de telecomunicações, do têxtil e lanifícios, etc. – cuja unidade é conferida pelo estatuto da função de enquadramento, alcançado pela experiência no interior das empresas ou da administração pública).

No quadro da contratação e da negociação colectiva as organizações sindicais detiveram grande influência na aprovação de um instrumento de classificação usado sobretudo no âmbito da sua actuação. Trata-se do DL n.º 121/78, de 2 de Junho, o qual se mantém inalterado até hoje e que define a estrutura dos níveis de qualificação a aplicar ao nível da contratação colectiva, sendo indicado para cada

um dos oito níveis de qualificação (quadros superiores, quadros médios, encarregados e contramestres, profissionais altamente qualificados, profissionais qualificados, profissionais semi-qualificados, profissionais não qualificados, encarregados e contramestres) as respectivas funções e formações.

No que respeita aos quadros superiores, este documento define como funções, a definição da política geral da empresa ou funções consultivas, o trabalho de criação ou adaptação de métodos e processos técnico científicos, e como formação os conhecimentos de planificação e de coordenação das actividades fundamentais do campo em que está situado, que têm, a si, inerentes o estudo e a investigação de problemas de grande responsabilidade e nível técnico. São exemplos destes quadros: o inspector-geral, o secretário-geral, o administrador, o comandante de navio, o engenheiro, o economista, o professor do ensino secundário, o chefe de departamento industrial, o chefe de divisão, o chefe de serviço, o analista de sistemas, etc.

No que se refere aos quadros médios, este documento define como funções a organização e adaptação da planificação estabelecida superiormente, directamente ligadas a trabalhos de carácter executivo, e como formação a formação profissional técnica de nível médio,

visando trabalhos de execução, de estudo e de planificação num campo bem definido ou de coordenação em vários campos. São exemplos destes quadros: o agente técnico de engenharia, o topógrafo, o professor do ensino primário, o encarregado geral, o chefe de serviços de produção, o chefe de secção administrativa, o gerente, o tesoureiro, o programador, etc.

Em suma, no contexto português, os quadros foram paulatinamente tomando corpo, difundindo-se e encontrando um lugar próprio no «espaço social dos nomes». A designação de quadro é cada vez mais utilizada para a identificação e simultânea classificação de determinados agentes sociais. Como sustenta Gonçalves, é necessário ter em consideração que a “objectivação social de um grupo passa não só pelo estabelecimento de critérios de pertença ao mesmo, mas, igualmente, pela fixação linguística da palavra que o vai identificar. Sem nome, sem definição de critérios de pertença, a «coisa» não se torna socialmente visível, não é conhecida e reconhecida pelos restantes intervenientes na dinâmica social” (Gonçalves, 1991: 105).

### **2.3. Os quadros em alguns países industrializados**

Em alguns países industrializados existem categorizações relativas

às categorias profissionais, nas quais não se encontra equivalente imediato para o que se considera quadro em Portugal. É, sobretudo, em alguns países da Europa do Sul (Itália, França, Espanha) que encontramos figuras sociais que mais se aproximam daquilo que é considerado quadro em Portugal.

A noção de quadro em Itália não surge definida com clareza nas classificações das estatísticas oficiais, sendo até negligenciada. A emergência dos “quadri” (quadros médios e técnicos) é relativamente recente. Apenas em 1985, é oficializada por lei a definição da dos quadros médios (distintos dos operários e empregados, de um lado, e dos dirigentes, do outro), definindo também as condições pelas quais o estatuto de “quadri” deve ser apreendido nas convenções colectivas. De acordo com esta lei de 1985, os quadros constituem uma categoria intermédia entre os «dirigentes» (os quais possuem já reconhecimento) e os «colarinhos brancos». A lei dos quadros permite o reconhecimento explícito destes na e pela sociedade, fornecendo igualmente um suporte legal ao estabelecimento de vários acordos específicos sobre os quadros, os quais vêm completar as convenções gerais existentes e aplicáveis aos quadros, a saber: acordos suplementares relacionados com a formação, a mobilidade e o tempo de

---

trabalho (Mermet, 2002).

Todavia, as fronteiras da categoria dos «dirigenti» (ou seja, a categoria que mais se aproxima dos quadros superiores) e dos «quadri» encontram-se mal definidas. Por um lado, no que se refere aos «dirigenti», as modalidades de integração nesta categoria variam consoante as empresas, os níveis dos diplomas e as competências. A flexibilidade existente nesta categoria repercute-se ainda nas abordagens sociológicas sobre a questão dos quadros, variando o ponto de referência (o poder discricionário exercido nas decisões, a posição na hierarquia da empresa, os níveis salariais, etc.) sobre o qual assenta a sua definição. Por outro lado, historicamente, a categoria dos «quadri» foi definida depois da categoria dos dirigentes e dos empregados, com as quais se pode confundir ou sobrepor. Os diferentes papéis profissionais e as diferentes funções por eles desempenhadas são disso exemplo. Por outro lado, este grupo encontra-se disperso, ao ponto de não conseguir ser representado numa só organização sindical nem de dialogar com as entidades patronais, as quais se opõem à criação de um corpo intermediário nas empresas e os movimentos de reivindicação sindical não assentam a sua acção num verdadeiro grupo socioprofissional (Ricciardi, 2004).

Em França, as convenções e as normas que contribuem para a definição da categoria quadros reenvia-nos a uma história social e sindical específica. Com efeito, em França são sobretudo as convenções colectivas que permitem a identificação do fenómeno dos quadros. Existem algumas convenções sectoriais específicas aos quadros e, geralmente, estas cobrem a totalidade dos assalariados. A generalização da definição de «cadre», baseada mais no reconhecimento dos diplomas do que na autonomia da decisão, facilitou o estabelecimento de acordos e alterações específicas em certos direitos dos quadros (mobilidade e formação) levados a cabo nas convenções de sector/empresa (Mermet, 2002).

De acordo com a definição proposta pela Associação Geral Interprofissional dos Reformados Complementares (AGIRC), o principal critério de definição de quadro é o conteúdo da função exercida, função esta caracterizada fundamentalmente pela autoridade, responsabilidade ou autonomia. A grelha de classificações francesa, proposta em 1945 por Parodi (*in* Groux, 1993), define como quadro o profissional que interliga competências técnicas e responsabilidades de comando. Esta definição assenta em vários critérios como sejam a aquisição de uma formação técnica, o exercício de funções de res-

ponsabilidade, de comando e de autoridade sobre os mais diversos colaboradores (operários, empregados, outros quadros). Porém, não é só o facto de ter responsabilidade de comando que distingue um «quadro» de um «não quadro», é necessário considerar o seu estatuto na empresa, a remuneração e a posse de diploma (O’Shea, 1990).

Nesta linha de abordagem, e por ser uma organização de referência, o INSEE propõe como critérios de definição de quadro o nível de qualificação, o estatuto na empresa ou a profissão do indivíduo (Groux, 1993). A mesma organização distingue ainda «quadros superiores» de «quadros médios» / «profissões intermédias», assumindo que estes últimos são os indivíduos que possuem diplomas técnicos (desenhadores, técnicos de máquinas, técnicos de electricidade, etc.). Todavia, também estas definições devem ser relativizadas. Com efeito, na definição dos diferentes modelos de gestão de quadros, Pernin (1985) conclui que a gestão de quadros em França assenta numa fraca consciência da relação entre a prestação de serviço e a remuneração e/ou posse de diploma. Para este autor, a categoria quadro é fundamentalmente construída pelas práticas de gestão praticadas pelas organizações – *é quadro aquele que é gerido como o sendo*.

Em Espanha, a categoria de quadro não chegou a adquirir uma soli-

dez suficientemente forte para passar a ser utilizada enquanto categoria cognitiva normal (conhecida e reconhecida) no sistema espanhol de classificação das relações de trabalho, por duas ordens de razões principais. Primeiro, não se conhece muito sobre qual o seu significado e conteúdo precisos, segundo, esta ambiguidade é expressão e tem implicações sobre a realidade organizacional do meio sócio-profissional (Prieto, 2002). A este nível Prieto fala, por exemplo, da «Confederación Sindicale CCOO» (técnicos, profissionais e quadros) e da «Unión Geral de los Trabajadores- UGT» (técnicos e cuadros), como um conjunto de categorias profissionais que não têm nenhuma tradução organizacional no sindicato. Em redor destas duas grandes organizações sindicais, existe ainda a «Confederación de Cuadros», a qual considera «cuadro» todo e qualquer profissional assalariado com funções de direcção e/ou de responsabilidade em empresas públicas e/ou privadas. A organização sindical junta, à sua designação de «cuadros», o termo «profissionais», dando lugar à «Confederación de Cuadros y Profesionales». Todavia, esta organização sindical, própria dos quadros, detém fraca influência e apoia-se numa definição de «cuadro» bastante vaga (Prieto, 2002). Em suma, as duas principais confederações sindicais (UGT e

CCOO) associam sistematicamente as noções de «técnicos» e de «profissionais» à categoria dos quadros. Mas em termos de representação são sobretudo as associações profissionais que lhe dão sentido em termos de organização e visibilidade (Bouffartigue, 2002).

Se analisarmos o sistema espanhol de classificação das profissões (CNO) de 1994, o qual se adapta à classificação internacional da OIT (ISCO), encontramos (à semelhança do que se passa em Portugal) dois grupos que possuem alguma proximidade com os quadros: o grupo 1 de «pessoal dirigente das empresas e da administração pública» e o grupo 2 de «técnicos e profissionais científicos e intelectuais». Para além destes, existe ainda um terceiro grupo que congrega os «técnicos y profesionales de apoyo».

O primeiro grupo inclui os indivíduos que realizam funções de delegação da empresa, sendo, por isso mesmo, incluídos aqui os quadros que ocupam uma posição de direcção. A figura central do «director» corresponde ao papel daqueles que, sem serem proprietários da empresa, desempenham funções de delegação em termos da definição de objectivos, de planificação, coordenação, autoridade interna e representação externa da empresa. O segundo e terceiro grupos correspondem, grosso modo, à distinção feita pela ISCO entre «profis-

sionais» e «técnicos de apoio». Os primeiros incorporam uma ampla variedade de ocupações definidas pela exigência de conhecimentos profissionais de alto nível e experiência que as suas tarefas requerem. As suas funções consistem em aplicar o conjunto de conhecimentos científicos e intelectuais aos diferentes campos da actividade económica. O seu traço fundamental é a vinculação existente entre os conhecimentos aplicados e a posse de um diploma de nível superior. Os segundos, categoria similar à anterior, são diferenciados pelo menor nível de conhecimentos que possuem. As suas tarefas requerem conteúdos de carácter técnico e dão apoio aos profissionais integrados na categoria «técnicos e profissionais científicos e intelectuais» (González, 2004; Prieto, 2002).

Quanto ao mundo anglo-saxónico (Japão, Inglaterra, EUA), apesar de não encontrarmos equivalentes aos quadros portugueses, as análises desenvolvidas nestes países reenviam-nos para o *corporativismo de empresa* no Japão (Lanciano, 1993) e para o papel dos *professionals* na Inglaterra e nos EUA (Jefferys, 2002; Kocka, 1989).

No Japão 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 dos assalariados de origens escolares diversas no seio dos processos produtivos (colectivos) de base. Dado que não existe no Japão o equivalente ao estatuto de quadro, este corresponderia aos não-manuais que possuem um diploma universitário, que entram no mundo do trabalho com funções e salários relativamente próximos dos operários especializados/técnicos (Lanciano, 1993).

Na Inglaterra, bem como nos EUA, é sobretudo a clivagem entre «colarinhos brancos» e «colarinhos azuis», e não entre «quadros» e «não-quadros», que se impõe como principal princípio de diferenciação no seio dos trabalhadores assalariados. Nestes países, são sobretudo os «professionals» que ocupam a posição mais elevada na hierarquia do prestígio social, posição esta comparável à dos «cadres» 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. Nestes países são os «professionals» que ocupam a posição mais elevada na escala do prestígio social. Assalariados ou não assalariados, estes profissionais devem a sua posição à detenção de um diploma de nível superior, sendo as organizações profissionais que filtram a entrada nessa posição. Transposta para a realidade francesa, a categoria dos «profes-

sionals» agruparia ao mesmo tempo os profissionais liberais, os engenheiros, os profissionais intelectuais e os dirigentes das empresas, ocuparia, pois, o primeiro nível da Classificação Internacional Tipo das Profissões (Bouffartigue e Gadéa, 2000; Jefferys, 2002).

Estes profissionais executam funções que não podem ser directamente reportadas à função de produção. Com efeito, procurando traçar a génese deste grupo social, Kocka (1989) mostra uma multiplicidade de funções específicas, legitimadoras do reconhecimento de um estatuto social distinto do dos operários especializados, chamando a atenção para o acesso às informações internas da empresa, para o exercício de funções dificilmente controláveis, para a diversidade e fragmentação do seu trabalho, para o exercício de actividades de direcção, para o exercício de uma actividade específica e para a dificuldade na sua substituição. Todas estas particularidades diferenciam a sua actividade da dos operários especializados e justificam um estatuto diferente. É, portanto, uma categoria mais abrangente que a noção de quadro em Portugal.

### **Reflexões finais**

A optimização das políticas de gestão de quadros pressupõe que se

tomem em consideração as transformações da sociedade em geral (económicas, sociais e/ou culturais), os efeitos imprevisíveis do aumento da competitividade e do desenvolvimento tecnológico, a emergência dos processos de inovação, etc. A possibilidade e/ou a capacidade das empresas recrutarem e preservarem os seus quadros surge como uma tarefa complexificada. É necessário atrair e manter os profissionais, criar condições que maximizem o seu contributo e o seu envolvimento num contexto de mudança e de ambiguidade, em que a flexibilidade na gestão das pessoas se torna um imperativo de competitividade.

Uma das características do actual contexto sócio-económico refere-se ao papel fulcral que os profissionais mais qualificados (quadros e não só) assumem enquanto parte integrante e integradora da actividade das empresas. A competitividade das empresas está, pois, cada vez mais associada à capacidade de considerar os quadros como agentes estratégicos de desenvolvimento das organizações. A sua no desenvolvimento estratégico das empresas pressupõe que alguns dos postos de trabalho sejam, preferencialmente, ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados.

Os desafios colocados às organizações requerem que o desenvolvi-

mento de uma gestão efectiva dos quadros traga, para as empresas, valor acrescentado, mensurável, traduzível em resultados e em maiores possibilidades de negócio. A prossecução deste objectivo ganha maiores possibilidades de concretização através da conjugação de quatro eixos estruturantes: a ligação entre os processos estratégicos da organização e o planeamento dos recursos humanos; o desenvolvimento das políticas e da gestão dos processos de mudança; a existência de relações contingenciais entre as estratégias da organização e as práticas de gestão de quadros, e a identificação das competências da organização e dos indivíduos. Estes eixos têm em consideração o modo como os quadros (e as suas competências) se tornam uma fonte de vantagem competitiva para a organização. O valor reside nas capacidades específicas da organização, bem como na raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade das competências dos seus profissionais mais qualificados – ou seja, dos seus quadros.

### **Referências Bibliográficas**

Boltansky, L. (1982). *Les Cadres: la formation d'un groupe social*, Paris: Les Éditions de Minuit.

Bouffartigue, P.; Gadéa, C. (2000). *Sociologie des Cadres*, Paris: La Découverte.

Bouffartigue, P. (2002). Cadres et Comparaisons Internationales: Les Incertitudes d'une Categorisation, *Cadres et Comparaisons Internationales. Les cadres dans les pays d'Europe occidentale*, Les Cahiers du gdr, n° 2.

Bourgault, J. (2000). Manager pour le public: introduction et vue d'ensemble. In H. Mintzberg; J. Bourgault, *Manager en Public*, Toronto, Institut d'administration Publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne, 25, pp. 1-9.

Castells, M.; Aoyama, Y. (1994). Vers la société de l'information: structures de l'emploi dans les pays du G-7 de 1920 à 1990. *Revue Internationale du Travail*, 133 (1).

CPQSC – Confederação Portuguesa dos Quadros Superiores e Científicos, (1991). Lisboa: Anuário Estatístico dos Quadros.

CNP (1994). Ministério do Trabalho, Lisboa: IEFP.

Dubar, C.; Tripier, P. (1998). *Sociologie des Professions*, Armand Colin.

Ehrenreichs, J.; Ehrenreichs, B. (1979). The professional-managerial class. In P. Walker (ed.), *Between Capital and Labour*, Brighon: Harvester, pp. 34-48.

Giddens, A. (1982). Power, the dialectic of control and class struration. In A. Giddens; G. Mackenzie (edits.), *Social Class and the Division of Labour*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 29-45.

Gonçalves, C. M. (1991). A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise. *Sociologia: Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 1.

González, R. H. (2004). La situation de travail et la situation de marché des «Cadres» en Espagne. In P. Bouffartigue ; A. Grelon, *Les Cadres d'Europe du Sud et du Monde Méditerranéen*, Les Cahiers du gdr, n°8.

Groux, G. (1993). *Les Cadres en Europe. Étude Comparative sur Cinq Pays Européens: France, Allemagne, Espagne, Grande-Bretagne, Italie*, CFI-IRE.

Huy, Q.N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, pp.72-79.

Jefferys, S. (2002). Does the Status of Cadre Exist in the UK?. In P. Bouffartigue, *Cadres et Comparaisons Internationales. Les cadres dans les pays d'Europe occidentale*, Les Cahiers du gdr, n° 2.

Lanciano, C. (1993). *Innovation: Acteurs et Organisations. Les Ingénieurs et la Dynamique de L'entreprise: Comparaison France-Japon*, Résumé d'une recherche, Document LEST/2.

Magalhães, L.; Rodrigues, M. L. (2000). Rumo à sociedade do conhecimento e da informação. In A. Reis (coord.), *Portugal anos 2000 - Retrato de um País em Mudança*, Hannover: Círculo de Leitores e Comissariado de Portugal para a Expo 2000.

Maurel, D. (2006). *Les cadres intermédiaires et l'information: modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation*, Thèse en vue de l'obtention de grade de Philosophie Doctor (Ph.D), École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Faculté des arts et des sciences.

Maurice, M.; Sellier, P. ; Silvestre, J. J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociale*, Paris: PUF.

Mermet, E. (2002). Les Cadres en Europe. In P. Bouffartigue, *Cadres et Comparaisons Internationales. Les cadres dans les pays d'Europe occidentale*, Les Cahiers du gdr, n° 2.

Mintzberg, H. (2000). Développement d'un modèle de management public. In H. Mintzberg; J. Bourgault, *Manager en Public*, Toronto, Institut d'administration Publique du Canada, Monographies sur l'administration publique canadienne: 25, pp. 11-105.

Offe, C. (1992). El crecimiento del trabajo en el sector de servicios: cuatro ensayos de explicación sociológica. In *La Sociedad del Trabajo*, Alianza

---

Editorial, pp. 335-370.

O’shea, R. (1990). Cadre: un mote indéfini. *In Formation Continue et Développement des Organisations*.

Pernin, D. (1985). *La Gestion des Cadres: acteurs de leur carrière*, Paris: Éditions Hommes et Techniques.

Prieto, C. (2002). Techniciens, Professionnels et Cadres: Les Cadres en Espagne. *In Bouffartigue, Paul Cadres et Comparaisons Internationales. Les cadres dans les pays d’Europe occidentale*, Les Cahiers du gdr, n° 2.

Ricciardi, F. (2004). Entre *Quadri et Dirigenti*: Les Cadres en Italie. *In P. Bouffartigue; A. Grelon, Les Cadres d’Europe du sud et du monde méditerranéen*, Les Cahiers du gdr, n°8.

Rodrigues, M. L. (2004). Ingenieurs et ‘Cadres’ au Portugal. *In P. Bouffartigue e A. Grelon, Les Cadres d’Europe du Sud et du Monde Méditerranéen*, Les Cahiers du gdr Cadres, n° 8, pp. 137-148.

Rodrigues, M. J. (1996). O Sistema de Emprego em Portugal – crise e mutações, Lisboa: Publicações D. Quixote.

Kocka, J. (1989). *Les Employés en Allemagne: Histoire d’un Groupe Social*, Ed. De l’EHESS.

Vernières, M. (1997). L’insertion Professionnelle. Analyses et Débats, Éd. Économica.

### **Nota Biográfica**

Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, leccionando diversas disciplinas das áreas da Sociologia do Trabalho e da Gestão de Recursos Humanos. Licenciado em Sociologia pelo ISCTE. Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo ISCTE. Doutorando (a aguardar defesa da tese) em Sociologia do Trabalho, das Organizações e do Emprego pelo ISCTE

---

<sup>i</sup> O presente artigo tem por base a Tese de Doutoramento em Sociologia, defendida em 2009 no ISCTE, sob o título “Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os quadros superiores do sector de componentes para automóvel.