

# A construção social dos quadros nos anos 60: algumas perspectivas de análise \*

Carlos Manuel Gonçalves

## INTRODUÇÃO

1. Os quadros constituem, no momento presente, uma realidade que não é ignorada quando se analisa o mundo do trabalho no nosso país. A força da evidência desta realidade tem conduzido a que a produção de reflexões sobre os mesmos apresente como objectivo exclusivo a resposta a uma série de questões interligadas, tais como, por exemplo — como definir o quadro? que profissões são englobadas na definição? quais as propriedades sociais, em particular no plano das condições de trabalho e da formação académica, que caracterizam os quadros?

Tais reflexões têm sido maioritariamente elaboradas por agentes sociais ligados directa ou indirectamente às instâncias de representação política dos quadros (sindicatos e associações profissionais) e que através delas expressam, sobretudo, a intenção de delimitar os critérios de pertença e conseqüentemente as fronteiras do grupo, em suma, de impor uma definição que possibilite quer a agregação dos quadros em torno de uma identidade colectiva, quer o seu conhecimento e reconhecimento pelos outros, os não quadros.

Subjacente ao acto social de marcação de fronteiras e da procura da essência do grupo encontra-se a perspectiva que assenta não só na ideia da intemporalidade do mesmo, como igualmente em olhá-lo como uma realidade, como uma «coisa», perfeitamente detectável pelos

---

\* O presente artigo reproduz, embora com algumas alterações, um dos capítulos da dissertação de mestrado em «Sociologia Aprofundada e Realidade Portuguesa» intitulada a *Construção Social dos Quadros- uma Proposta para a sua Análise* defendida pelo autor na UNL-FCSH, em Julho de 1990.

sentidos que, de modo pronto, se oferece ao observador que por ela se interessa. Perspectiva que, por sua vez, elege a evolução tecnológica como factor determinante, em exclusivo, da emergência e desenvolvimento quantitativo e qualitativo dos quadros. Deste modo, estamos perante uma interpretação marcadamente substancialista que, ao caldear no seu seio um materialismo ortodoxo e um realismo ingénuo, produz um desconhecimento da génese do grupo e, em simultâneo, a sua naturalização.

Recusamos tal perspectiva. Na investigação que desenvolvemos optámos por delimitar como objecto analítico determinados processos sociais que têm contribuído, de modo interdependente, para a construção social dos quadros em Portugal. Inserimos, portanto, a nossa reflexão no âmbito das teses do «construtivismo sociológico» sobre a realidade social<sup>1</sup> que, fundamentalmente, não aceita tomar os quadros como um dado, tal como acontece com a concepção substancialista atrás referida, o que possibilita, no plano teórico-metodológico, dar relevância ao trabalho social rico em acontecimentos, em factos, em lutas sociais que ocorrem sempre que um grupo ganha progressivamente o direito a definir-se, a delimitar-se dos restantes, a adquirir o reconhecimento social.

A formação de um grupo sócio-profissional caracteriza-se por ser lenta, prolongada no tempo, permeada por uma multiplicidade de contradições e de conflitos sociais. Não há, pois, uma formação espontânea, linear, consensual e perfeitamente perceptível para aqueles que são parte interessada na mesma e para os outros — como por exemplo os investigadores sociais — que *a posteriori* sobre ela fazem incidir a sua atenção<sup>2</sup>.

No caso dos quadros alicerçamos a nossa investigação na tese de que a sua emergência e consolidação no espaço social, isto é, o trabalho de objectivação que tem conduzido ao seu conhecimento e

---

<sup>1</sup> A reflexão desenvolvida foi fortemente influenciada, no plano teórico-metodológico, pela análise que Luc BOLTANSKI desenvolve na sua obra, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions Minuit, 1982. A sua utilização não foi entendida como uma transferência directa e mecânica de uma pesquisa estrangeira para a análise da sociedade portuguesa, mas tão somente a procura de uma obra que pudesse servir de referência teórica global, sem que tal impedisse de manter perante aquela uma distância crítica, fundamentada na leitura de outras reflexões, e de reconhecer as especificidades da construção social dos quadros em Portugal. Tenha-se igualmente presente a obra de PETER BEKGER e THOMAS LUCKMANN, *A Construção Social da Realidade*, Petrópolis, Vozes, 1987. Por outro lado, para uma panorâmica global sobre as teses do «construtivismo sociológico» consulte-se ALAIN ACCARDO e PHILIPPE CORCUFF, *La Sociologie de Bourdieu*, Bordéus, Le Mascaret, 1988, pp. 23-32.

<sup>2</sup> Luc BOLTANSKI, *op. cit.*, p. 58.

reconhecimento, devem ser interpretadas como o produto da conjugação interactiva de vários processos sociais. Por um lado, as mutações económicas, científico-técnicas e organizacionais que induzem a criação de novos postos de trabalho para quadros e o aumento do número de postos de trabalho tradicionais. Mutações que se especificam do seguinte modo: crescente complexidade científica e técnica dos processos de trabalho; aumento do volume e/ou diversidade de bens e/ou serviços produzidos; complexificação das tarefas de concepção, controlo e gestão da organização do trabalho e da mão-de-obra; acréscimo e complexificação das tarefas de gestão global das organizações. Por outro lado, o trabalho social e político de reagrupamento de agentes e instituições provenientes de posições sociais diferenciadas que, num processo em todo semelhante à mobilização político-partidária, se congregam, investem num nome específico — neste caso no de quadro — se unificam simbolicamente e criam instituições de representação próprias que, por sua vez, irão ter um papel importante na representação política do grupo sócio-profissional e na produção e difusão de imagens e de valores referentes ao mesmo <sup>3</sup>. Além destes, e embora apresentando uma menor importância explicativa, é necessário atender a mais dois. As dinâmicas de requalificação profissional, as quais resultam fundamentalmente não de mutações tecnológicas e/ou organizacionais, mas de movimentos reivindicativos ocorridos no âmbito das organizações produtivas que permitem a promoção, em termos de carreiras profissionais ou de níveis hierárquicos, de assalariados ao grupo sócio-profissional dos quadros <sup>4</sup>. E, por último, outro dos processos encontra a sua sede nas nomenclaturas profissionais. Referimo-nos, especificamente, a todo um conjunto de momentos articulados entre si, e que identificamos como a produção, difusão, utilização e reconversão daquelas nomenclaturas, os quais possibilitam ao grupo adquirir uma maior ou menor dimensão quantitativa, bem como uma determinada composição qualitativa, em termos de profissões, conforme forem accionadas diferentes definições de quadro <sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Luc BOLTANSKI, *op. cit.*, pp. 50 e segs..

<sup>4</sup> Sobre esta questão consulte-se, por exemplo, MARIA JOÃO RODRIGUES, *O Sistema de Emprego em Portugal. Crise e Mutações*, Lisboa, D. Quixote, 1988, pp. 184-190.

<sup>5</sup> É necessário ter presente que as nomenclaturas profissionais, ao serem consideradas como um conjunto estruturado, interdependente e hierarquizado de profissões, são um dos elementos constitutivos e reprodutores das identidades profissionais, bem como a sua produção, difusão, utilização e reconversão são objecto de lutas entre as várias instâncias de representação dos grupos que se encontram nelas inscritos. Em consequência disto, qualquer grupo profissional perspectiva uma nomenclatura como um instrumento importante de reconhecimento da sua existência social, da sua diferenciação face aos restantes grupos existentes no espaço social, das suas estratégias de classificação/desclassificação/reclassificação sociais. Sobre estas questões, e de modo mais alargado sobre a problemática

Convirá sublinhar que os processos sociais explicitados sumariamente terão de ser considerados, no plano analítico, inseridos no contexto histórico em que ocorrem. Por isso, assumiu igualmente relevância, na investigação desenvolvida, eleger o próprio contexto como objecto de análise, dando assim realce à globalidade e à pluralidade de condições sociais que determinam, de modos diversos, a construção social dos quadros. Só através da contextualização desta construção se poderá demonstrar quanto são falaciosas as posturas analíticas que sustentam que os quadros tenham sempre existido — embora referenciados por outros nomes ou mesmo não inventariados por a sua designação não fazer parte das nomenclaturas profissionais — ou que o seu surgimento data do momento em que a sua designação se prefigura nos instrumentos de representação e contabilização sociais<sup>6</sup>.

Em síntese, o que pretendemos foi analisar a génese dos quadros e o trabalho de objectivação que, de modo progressivo, mas igualmente, complexo e sinuoso, lhes foi conferindo uma espessura e evidência, as quais, por sua vez, têm tornado inquestionável a sua existência e paralelamente ocultado o seu percurso histórico.

2. No ponto anterior equacionámos de modo sintético, alguns dos eixos que enformaram a problemática teórica na qual se inscreve a investigação desenvolvida e que consideramos pertinentes para aquilo que iremos explorar em seguida. O objectivo do presente texto é dar conta especificamente do primeiro momento da construção social dos quadros, que ocorreu durante os anos 60 e no qual assumiram especial destaque as acções de formação do Instituto Nacional de Investigação Industrial (INII). A reflexão que se irá explicitar é desde já assumida como uma das possíveis e discutíveis abordagens do tema deixando portanto em aberto todo um conjunto plurifacetado de questões possíveis de serem mais amplamente desenvolvidas.

Se consultarmos um dicionário em uso no limiar dos anos 60, constatamos que a palavra quadro significa por exemplo: «qualquer objecto que tenha quatro lados; caixilho de madeira, de bronze, etc, que contém um espelho, uma gravura, um painel, etc; superfície, área, espaço ou divisão quadrangular: peça quadrangular, de ardósia ou de

---

da codificação social, consulte-se, por exemplo: PIERRR Bourdieu e Luc BOLTANSKI, «Le titre et le poste: rapports entre le système de production et le système de reproduction», in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, n.º 2, 1975, pp. 95-107; ALAIN DESRO-SIÈRES e LAURENT THÉVENOT, *Les Catégories Socioprofessionnelles*, Paris, Editions La Découverte, 1988; Idem, «Les mots et les chiffres: les nomenclatures socioprofessionnelles», in *Economie et Statistiques*, Paris, n.º 110, 1979, pp. 49-65; LAURENT THÉVENOT, «L'économie du codage social», in *Critiques de l'Economie Politique*, n.º 23/24, pp. 188-222; José MADUREIRA PINTO, «Questões de metodologia sociológica (III)», in *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 3, pp. 133-156.

<sup>6</sup> LUC BOLTANSKI, *op. cit.*, pp. 50 e segs.

madeira preta, para nela se escrever a giz e usada principalmente nas escolas; disposição de objectos ou de factos, para se apreciarem em globo ou por partes; lista dos membros de uma corporação, de uma sociedade; conjunto de oficiais e graduados a cujo cargo estão as várias actividades necessárias à formação e treino dum exército, nas armas e nos serviços, nas unidades e nos estabelecimentos militares; conjunto dos funcionários de um repartição ou de uma corporação»<sup>7</sup>. Precisamente na década em questão, o termo quadro adquiriu mais um significado: passou a referenciar um conjunto de agentes sociais que para a altura ocupavam, ao nível das empresa e dos diversos departamentos estatais, funções de determinada responsabilidade científico-técnica e de direcção.

Até à actualidade o termo quadro, tomando sempre como parâmetro aquele lato significado, foi progressivamente difundindo-se, encontrando um lugar próprio no «espaço social dos nomes»<sup>8</sup>, sendo cada vez mais utilizado como instrumento simbólico-ideológico, para a identificação e simultânea classificação de determinados agentes sociais. Com efeito, é necessário ter presente 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<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> ANTÓNIO DE MORAIS SILVA, *Grande Dicionário da Língua Portuguesa*, Lisboa, Editorial Confluência, 1958, 10.<sup>a</sup> Edição, Vol. IX, p. 17.

<sup>8</sup> Luc BOLTANSKI, *op. cit.*, p. 407.

<sup>9</sup> A importância que o nome apresenta conduz-nos para o processo social que está subjacente à sua escolha. Para a sociologia espontânea o nome adoptado, neste caso o de quadro, não é mais do que o reflexo no plano simbólico-ideológico de mutações de vária ordem: económicas, científico-técnicas, divisão e organização do trabalho, que ocorreram nas organizações. Nada mais do que isso. Subentende-se, pois, uma relação directa e linear entre o real social e a linguagem que pretende, no plano simbólico, dar conta desse mesmo real. Dito por outras palavras, a escolha de uma designação, a sua fixação no plano linguístico, são interpretadas como um facto inquestionável, como se tivessem ocorrido fora de um contexto marcado pela conflitualidade social. A provar que esta interpretação é errónea encontra-se aquilo que se designa por «querela de nomes» (ALAIN ACCORD, *Initiation à la Sociologie de l'Illusiannisme Social*, Bordéus, Éditions Le Mascaret, p. 88). Embora por vezes passe despercebida, ela encontra-se bem presente nas várias etapas de construção e de utilização das nomenclaturas profissionais. Nestas etapas, a querela de nomes tão somente é a expressão dos conflitos entre grupos, com interesses sociais descoincidentes, que pretendem, por exemplo, a conservação do monopólio do uso da designação profissional ou então o acesso a ela. Fundamentalmente o que se encontra em jogo são os benefícios materiais e simbólicos que os agentes sociais terão oportunidade de usufruir pelo uso de uma determinada designação. Isto constitui não mais do que um processo de reclassificação social para determinados grupos e de desclassificação para outros, o qual por sua vez, se apresenta como uma das dimensões de luta entre grupos e classes sociais. Para um aprofundamento desta questão consulte-se PIERRE BOURDIEU e Luc BOLTANSKI, *Op. cit.* e PIERRE BOURDIEU, *La Distinction. Critique sociale du jugemem*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1979.

A adopção do novo significado tem de ser inserida no âmbito mais global da dependência que Portugal apresentava face a outros países, em particular no plano científico-técnico e cultural. Assistiu-se no início da década de 60 à importação daquele significado, particularmente de França, sendo a sua aceitação no país facilitada pelas reminiscências militares que, como vimos antes, o termo quadro apresentava. É de salientar que no contexto da sociedade francesa da época o termo *cadre*, no plano das relações de trabalho, designava um conjunto de assalariados com propriedades distintas face a outros, bem como fazia parte das diversas nomenclaturas profissionais utilizadas na classificação da mão-de-obra.

A referida importação efectuou-se, de modo decisivo, por via das actividades que o INII desenvolveu no nosso país, a partir de 1960, em estreita colaboração com diversas instituições francesas e belgas. Das actividades do INII ganham particular relevo, para se analisar como se iniciou e desenvolveu a construção social dos quadros, as acções de formação e isto fundamentalmente por três ordens de razões: difundiram o novo significado do termo quadro junto de meios sociais particulares (empresas, organizações estatais, etc.) e perante os agentes classificados pelo próprio termo, assim como uma imagem social dos quadros, alicerçada no tipo de conhecimentos adquiridos e nas correspondentes funções profissionais; constituíram momentos importantes de transmissão de conhecimentos na área da gestão e direcção das organizações; erigiram os quadros em agentes privilegiados de mudança nas empresas e outras organizações.

A análise da contribuição das acções de formação para a construção social dos quadros não será feita de modo isolado. O caminho que iremos percorrer tentará inseri-las no contexto mais vasto das múltiplas mudanças sociais que caracterizam a década de 60.

#### 1. Algumas considerações sobre a economia, a mão-de-obra e o ensino superior no virar dos anos 50 <sup>10</sup>.

Em 23 de Janeiro de 1959, pelo D.L. n.º 42120 era criado o INII, no âmbito da Secretaria de Estado da Indústria, o qual visava fundamentalmente, segundo o governo da altura, a prestação de assistência científica e técnica ao sector industrial privado.

---

<sup>10</sup> Como o próprio título do ponto indicia, pretende-se unicamente compulsar, de modo sintético, alguns eixos de análise que consideramos pertinentes para o equacionamento da temática central do artigo.

Abria-se assim um novo campo na actividade do Estado, que é lícito tomar como um sinal explícito da opção, em definitivo, pela industrialização. Opção esta que, por sua vez, se encontra expressa no texto do II Plano de Fomento, que iniciou a sua execução precisamente em 1959 e a terminaria em 1964. Não foi, portanto, uma mera coincidência de calendário. Ao contrário do I Plano (1953-1958), aquele apontava a industrialização como elemento principal para um crescimento económico mais acelerado, o qual seria enquadrado numa estratégia de desenvolvimento autocentrada<sup>11</sup>.

Esta estratégia vinha sendo seguida desde o final da Segunda Guerra Mundial e, ao alicerçar-se em particular na transformação das estruturas produtivas e num papel mais intensivo do Estado no sentido de favorecer o crescimento industrial, prefigurava-se de forma oposta à estratégia baseada no equilíbrio e na estabilidade da economia que teve a sua fase mais marcante e expressiva durante os anos 30 e 40. Enquanto esta última se estruturou em torno de uma «aliança agrária-industrial»<sup>12</sup>, a primeira representava, de certo modo, a importância crescente das teses industrialistas face às do ruralismo corporativista ou, dito por outras palavras, a subordinação progressiva do capital agrário ao capital industrial e financeiro<sup>13</sup>.

Foi, portanto, num contexto marcado pela afirmação da necessidade do desenvolvimento industrial e como um dos instrumentos importantes para esse mesmo desenvolvimento que se procedeu à criação do INII. Mas mais, como afirmava o seu primeiro Director, Eng.º Magalhães Ramalho: «O Instituto é, de facto, a última tentativa para que o povo português actualize a sua maneira de trabalhar e de dirigir o trabalho. É a última tentativa no sentido de permitir à indústria nacional a supressão do atraso que regista em relação ao que se passa lá fora. E esse atraso consubstancia-se, em especial, nos métodos de trabalho e no aproveitamento integral das indústrias»<sup>14</sup>.

Apesar do cunho simultaneamente dramático e de esperança que aquela afirmação encerra, a actividade do INII durante a vigência do

---

<sup>11</sup> Cf. ALFREDO MARQUES, *Política Económica e Desenvolvimento em Portugal (1926-1959)*, Lisboa, Livros Horizontes, 1988, pp. 119 e segs.. Sobre a natureza e papel dos diversos Planos de Fomento, consulte-se FRANCISCO PEREIRA DE MOURA, *Por Onde Vai a Economia Portuguesa*, Lisboa, Seara Nova, 1974, pp. 41 e segs.

<sup>12</sup> Cf. ALFREDO MARQUES, *op. cit.*, p. 24. A aliança agrária-industrial, uma aliança de classes, segundo este autor, sustentava uma estratégia de defesa dos interesses das classes dominantes ligadas à indústria e à agricultura, ou seja, proprietários latifundiários e grandes empresários.

<sup>13</sup> Cf. JOÃO FERRÃO, *Indústria e Valorização do Capital. Uma análise geográfica*, Lisboa, CEG/UL/INIC, 1985, pp. 87 e segs.

<sup>14</sup> *Diário da Manhã*, de 14 de Dezembro de 1959.

II Plano de Fomento manteve-se bastante restrita no que toca ao apoio directo aos dois conjuntos de medidas principais presentes no projecto de reorganização industrial, isto é, à aplicação intensiva da Lei n.º 2005 de 14 de Março de 1945<sup>15</sup> — que se consubstanciava em particular na reorganização das indústrias existentes — e ao incremento de novas indústrias quer no sentido da produção de novos bens e correlativamente da instalação de novas empresas, quer na introdução de processos de fabrico tecnologicamente mais avançados nas indústrias já em laboração. Porém, o mesmo já não pode ser dito para o campo específico das acções de formação para quadros (de certo modo uma forma de apoio àquele projecto), como teremos oportunidade de abordar mais à frente.

Por outro lado, se o apoio foi restrito, tal facto expressa em nossa opinião não uma incapacidade de organização por parte do INII, mas sim, como se encontra bem patenteado no *Relatório de Execução do II plano de Fomento*, o insucesso que marcou a concretização da planeada reorganização industrial, com notória excepção para a instalação das indústrias de base (electricidade e siderurgia)<sup>16</sup>. Insucesso este que resultou dos obstáculos criados por alguns sectores das classes dominantes, em particular proprietários latifundiários e industriais que só subsistiam no seu papel social devido ao carácter proteccionista e estacionário do regime económico e social perfilhado pelo Estado Novo, e também das profundas mudanças sociais e políticas que surgiram durante a vigência do II Plano de Fomento. Outro aspecto se encontrava presente no momento da criação do INII: a adesão de Portugal à EFTA, efectuada em 1959. A integração do país num espaço económico mais amplo, caracterizado globalmente pela liberalização

---

<sup>15</sup> A lei n.º 2005 de 14 de Março de 1945, designada por «Lei de Fomento e Reorganização Industrial» é, geralmente, avançada por diversos analistas como um marco importante na derrota das teses ruralistas e estagnacionistas. Ela apresentou como objectivos em primeiro lugar a reorganização da indústria existente, em segundo a criação das indústrias de base. No âmbito desta lei foi igualmente preconizada a participação do Estado no capital social das empresas, quer directamente, quer através das suas instituições financeiras, o que ia ao arrepio do Estatuto do Trabalho Nacional que explicitamente proibia este tipo de participação por parte do Estado. Contudo, a aplicação da mesma ficava aquém do legislado, consequência, em parte, da contestação feita por alguns sectores industriais, precisamente aqueles que mais directamente estavam dependentes do regime de condicionamento industrial então existente, parcialmente colocado em causa por aquela Lei, como também da «aliança agrária-industrial» temerosa que um processo de industrialização colocasse em causa os seus interesses de equilíbrio e estagnação. Consulte-se, por exemplo, Alfredo Marques, *op. dl.*, pp. 121 e segs.

<sup>16</sup> *Relatório da Execução do II Plano de Fomento*, Lisboa, Imprensa Nacional, 1968, p. 10.



das trocas comerciais entre os países europeus, embora ditada mais pelo imperativo de seguirmos o nosso principal parceiro comercial, a Grã-Bretanha, do que propriamente pela vontade política do governo em aderir àquela liberalização, vai constituir em simultâneo um ponto importante de partida e de chegada da dinâmica económica portuguesa do pós Segunda Guerra Mundial.

Precisamente um dos primeiros efeitos da adesão à EFTA concretizou-se na possibilidade de reflectir sobre aquela dinâmica económica. Apesar da reflexão se ter desenrolado no âmbito dos constrangimentos políticos e censórios impostos pelo Estado Novo, afigura-se-nos importante retermos como um dos seus momentos institucionalizados o «Colóquio sobre a posição de Portugal perante a Cooperação das Economias Europeias», organizado pela Associação Industrial Portuguesa (AIP), em 1960. Das conclusões do colóquio destacamos quatro que se apresentam como caracterizadoras da realidade então existente<sup>17</sup>:

- a) Deficiente estruturação interna das empresas industriais. Reconhecendo-se globalmente a fraca e obsoleta capacidade tecnológica instalada e, também, «que o movimento moderno de organização e gestão da empresa, tanto no que diz respeito ao trabalho e organização técnica da produção, como no que se refere aos problemas administrativos, comerciais e de estruturação e coordenação geral, ainda se apresenta em fase incipiente entre nós»<sup>18</sup>;
- b) Baixa produtividade do sector industrial;
- c) Carência de técnicos, a qual era apontada como um facto de estagnação do sector industrial num futuro próximo;
- d) Inexistência ao nível do ensino superior de cursos intrinsecamente voltados para as questões da gestão e da organização das empresas.

Estas eram algumas das queixas dos industriais no início dos anos 60, as quais durante largo período de tempo irão ser pontos chave do discurso patronal perante o Estado, e foi especificamente tendo-as por referência que se estruturará uma parte significativa da actividade do INII para os quadros. Por isto, importa passá-las de imediato em revista, embora o vamos fazer de uma forma breve e esquemática.

---

<sup>17</sup> *Indústria Portuguesa*, AIP, n.º 390, Agosto, 1960, pp. 360 e segs.

<sup>18</sup> *Indústria Portuguesa*, AIP, n.º 390, Agosto, p. 363.

Nos finais dos anos 50 começava a tornar-se visível a impossibilidade do crescimento económico continuar a alicerçar-se num processo de industrialização por substituição de importações, implantado no período subsequente à Segunda Guerra Mundial. Era a subalternização de um «modelo de política industrial»<sup>19</sup> que fora impulsionado por factores decorrentes da posição não-beligerante de Portugal perante aquele conflito — acumulação de capitais, incremento da produção industrial em determinados sectores de actividade, alargamento do mercado interno — e que teve como eixos principais:

- a dinamização de alguns sectores industriais não tradicionais (químicas e petróleo, metalurgias de base, produtos metálicos, material eléctrico e material de transporte) e que foram escolhidos como indústrias substitutivas de importações;
- o papel de estímulo à iniciativa privada por parte do Estado, que passou quer por apoio financeiro e fiscal, quer por um duplo esquema proteccionista. Protecção da concorrência estrangeira por intermédio das barreiras alfandegárias que, encarecendo os produtos importados, lhes retiravam competitividade, e protecção da concorrência interna pelo regime de condicionamento industrial;
- existência de uma política de preços, os mais baixos possíveis, para as matérias-primas a utilizar pela indústria e que tinham a sua origem na agricultura, na pesca, nas indústrias extractivas e na exploração colonial;
- a imposição de baixos salários, produto de congelamento dos preços dos produtos agrícolas, por amplos períodos de tempo, como necessidade de assegurar uma alimentação barata, e da política repressiva levada a cabo pelo Estado, em particular no campo sindical e no dos conflitos laborais;
- a existência de uma relativa abundância de mão-de-obra caracterizada, todavia, pela sua baixa qualificação profissional.

Apesar do relativo crescimento económico alcançado, em particular entre 1953 e 1959, o modelo de industrialização continha em si próprio a tendência para se esgotar e isso porque cada vez era mais difícil fazer a substituição de importações. Com efeito, a produção nacional tinha dificuldades crescentes em implantar novos sectores

---

<sup>19</sup> Cf. MARIA MANUELA SILVA, «A política industrial em Portugal e seus efeitos no emprego e na repartição do rendimento», in *Economia e Socialismo*, n.º 51, Junho de 1980, pp. 3-19.

industriais à medida que o processo de industrialização foi avançando, principalmente porque deparava:

- em primeiro lugar, com sectores em que se exigiam amplas economias de escala, o que era incompatível com a reduzida dimensão do mercado interno e o baixo poder aquisitivo da esmagadora maioria dos assalariados;
- em segundo, com sectores em que se exigiam tecnologias inovadoras em que para a aplicação das mesmas eram necessários avultados meios financeiros, infra-estruturas de investigação científica e, também, um extenso mercado interno;
- em terceiro, com a resistência dos interesses comerciais ligados à importação.

Conquanto o modelo seguido tenha possibilitado a expansão do sector industrial, este no final dos anos 50 mantinha uma configuração, no que diz respeito à dimensão dos estabelecimentos e à situação tecnológica e organizativa existente nas empresas, que apontava no sentido de uma acentuada debilidade e obsolescência, se compararmos Portugal com os restantes países da EFTA.

Quanto à dimensão dos estabelecimentos, e tendo presente as informações do Inquérito Industrial de 1957-1959 (Quadro I) podemos concluir pela existência de uma situação bipolar: de um lado, os estabelecimentos até 10 assalariados representavam 88,5% do total, enquanto empregavam unicamente 24,2% da mão-de-obra industrial.

QUADRO I — Concentração industrial segundo o pessoal empregado (1957/59)

	ESTABELECIMENTO		PESSOAL EMPREGADO		PESSOAL POR ESTABELECIMENTO (MÉDIA)
	Número	%	Número	%	
TOTAL	76451	100,0	695893	100,0	9,1
N.º de pessoas empregadas por escalões					
1	30495	39,9	30495	4,4	1
2	12152	15,9	24304	3,5	2
3 a 5	17324	22,7	64509	9,3	3,7
6 a 10	7634	10,0	56662	8,1	7,4
11 a 20	4029	5,3	57840	8,3	14,4
21 a 100	3768	4,9	157091	22,6	41,7
101 a 1000	1013	1,3	247076	35,5	243,9
Mais de 1000	36	—	57916	8,3	1608,8

FONTE: ALFREDO MARQUES, *Política Económica e Desenvolvimento em Portugal (1926-1959)*, Lisboa, Livros Horizonte, 1988, p. 193.

Em contrapartida, os 1,4% maiores estabelecimentos empregavam 43,8% do total daquela mão-de-obra. Se considerarmos a média do pessoal por estabelecimentos, então as discrepâncias são mais notórias no seio do sector industrial. A situação apresentada, na opinião de J. Ferrão, demonstra a existência para a altura de uma crescente polarização no interior do capital industrial, baseada na expansão do capital monopolista industrial e na estagnação das pequenas e médias empresas<sup>20</sup>.

Além disso, o sector industrial caracterizava-se por um baixo nível tecnológico e organizativo, o que em parte se inter-relacionava com a dimensão inadequada das empresas. Como refere M. P. Lima, a difusão dos princípios da Organização Científica do Trabalho (OCT) só se fez a partir dos anos 40 e ao nível das grandes empresas — CP, CUF, Estaleiros da Rocha. Até essa data, unicamente alguns casos pontuais de empresas, ligadas à têxtil e à metalurgia, tinham racionalizado o trabalho a partir dos finais dos anos 20<sup>21</sup>. Deste modo, a esmagadora maioria das empresas vivia completamente arredada do sistema taylorizado de organização do trabalho industrial, como igualmente das teorias globais de gestão empresarial. Só no começo da década de 60, por intermédio de gabinetes de estudos de organização estrangeiros e principalmente pela actividade formativa do INII se vai assistir a uma divulgação mais ampla de novos métodos de gestão.

A dificuldade de difusão da OCT e o atraso com que a mesma ocorreu, face a outros países, têm se ser equacionados perante as especificidades que a evolução do capitalismo assumiu em Portugal, não só no âmbito daquelas que remetem para a precaridade do capitalismo industrial, para o limitado mercado interno, para a escassez de quadros tecnologicamente preparados, para a abundância de mão-de-obra com reduzidos níveis de escolaridade e de qualificação, mas também para o tipo de empresário. A intervenção do Estado na economia fez-se, em particular, através do condicionamento industrial e do proteccionismo alfandegário. Esta forma de intervenção ao limitar virtualmente a concorrência, ao proteger excessivamente a actividade empresarial acabou por transformar a segurança e a estabilidade obtidas em obstáculos

---

<sup>20</sup> J. FERRÃO, *op. cit.*, p. 92.

<sup>21</sup> Cf. MARINUS PIRES DE LIMA, «Notas para uma história da organização racional do trabalho em Portugal (1900-80) — alguns resultantes preliminares de uma investigação em curso», in *Análise Social*, 0.º 72-73-74, 1982, pp. 1309 e segs. A tese defendida pelo autor & de que «o atraso global e a dependência do capitalismo português, bem como o contexto político do salazarismo, explicam, por um lado, a lentidão e os limites que caracterizam a implantação da OCT e, por outro lado, a sua especificidade, que foi influenciada por uma grande margem de manobra patronal na imposição de soluções autoritárias, facilitada pelo corporativismo», in p. 1348.

importantes, pelo menos até ao final da década de 50, ao processamento de uma dinâmica industrial que conduziu, por sua vez, à alteração profunda das estruturas produtivas. O resultado foi sim, como já referimos antes, um baixo nível tecnológico e organizativo, uma situação de monopólio por parte de algumas empresas<sup>22</sup>, bem como a dependência estrita das empresas, no que toca à sua sobrevivência, em relação à acção do Estado Novo. No contexto dominado por aquela forma de intervenção, como sublinha A. Marques, «[...] a luta através da inovação e envolvendo risco pela rentabilização incerta do capital dá lugar à passividade do capitalista e ao eclipse do empresário, dado que o lucro está assegurado pela protecção administrativa que rodeia a indústria e a empresa, e a inovação deixa de ser uma necessidade e uma possibilidade. A propriedade potenciadora de actividade criativa individual («destruição criadora») e de movimento colectivo que caracteriza o lucro em regime de concorrência é substituída, sob condicionamento, pela inércia dos comportamentos e pelo repouso do sistema. Deste modo, ao contrário da concorrência que obriga à acumulação individual e suscita a renovação do sistema produtivo, o condicionamento desmotiva o investimento e entrava a industrialização»<sup>23</sup>.

Entretanto existia uma baixa utilização de mão-de-obra científica e técnica nos diversos sectores de actividade. No caso da indústria, isso encontra-se bem patente nos resultados do respectivo Recenseamento de 1964, os quais indicam que, do total do pessoal ao serviço em estabelecimentos com uma dimensão igual ou superior a 21 pessoas, somente 0,6% tinham um curso superior e 0,3% um curso médio. Percentagens que seriam, com certeza, mais reduzidas se incluíssemos os estabelecimentos com uma menor dimensão. De qualquer forma elas expressam uma imagem de penúria, a qual não era exclusiva da indústria. Antes pelo contrário. Em 1960, e socorrendo-nos do Recenseamento Geral da População da mesma data, o panorama das habilitações escolares da população activa com profissão reflecte a mesma imagem:

— 31,3% eram analfabetos, e sabendo ler mas sem lerem frequentado o nível primário de instrução, 27,2%, isto é, 58,5% não tinham passado pela escola<sup>24</sup>;

---

<sup>22</sup> Sobre este aspecto consulte-se JOÃO FERRÃO, *op. cit.*, pp. 92-94.

<sup>23</sup> ALFREDO MARQUES, *op. cit.*, p. 70. Para uma caracterização social do patronato industrial consulte-se HARRY M. MAKLER, *A Elite Industrial Portuguesa*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1969.

<sup>24</sup> Note-se que no início da década de 50 o Estado Novo lançou um Plano de Educação Popular cujo objectivo era reduzir a taxa de analfabetismo. Na opinião de S. DE MIRANDA tal objectivo não foi alcançado e Portugal iniciava o período de maior dinâmica económica com cerca de um terço da população activa sem saber ler. Cf. SACUNTALA DE MIRANDA, «Portugal e o ocideísmo», in *Análise Psicológica*, n.º 1, 1981, pp. 30-31.

- 1,2% possuíam um grau de ensino superior;
- ao nível dos «Directores e Pessoal dos Quadros Administrativos Superiores» só 5,8% tinham um grau de ensino superior, enquanto com o mesmo grau encontramos 33,0% dos activos englobados nas «Profissões Científicas, Técnicas, Artísticas e Afins».

Perante a situação referida, A. Sedas Nunes concluía, em 1968: «Não ofereceria particular dificuldade demonstrar que — a prazo e tirante a hipótese de as carências» nacionais virem a ser colmatadas por uma forte «penetração» de administradores e técnicos estrangeiros — uma tal estrutura das qualificações da população activa é efectivamente incompatível com um ritmo de progresso científico, tecnológico, sócio-económico e cultural que permitia ao país avançar, sem crescentes desfazamentos e salvaguardando a base económica da sua independência, na esteira da civilização moderna»<sup>25</sup>.

Consciente daquela incompatibilidade e principalmente da falta de técnicos encontrava-se o patronato. Em 1958, na *Indústria Portuguesa*, publicação periódica da AIP, a questão era equacionada do seguinte modo: «Nas esferas oficiais, como nos meios económicos privados, está a impor-se a convicção da necessidade inadiável de um mais vasto esforço nacional na formação de quadros técnicos para todos os ramos de actividade que o nosso País precisa de desenvolver. Nas esferas oficiais tem-se essa convicção por esteio mais imperativo da noção das responsabilidades que cabem à Escola e, por conseguinte, ao Estado que a mantém, na solução de tão sério problema económico e social; nos meios privados, e especialmente na indústria, dá-lhe mais fortes razões a experiência da escassez de profissionais qualificados que já se faz sentir em vários sectores e a antevisão das grandes dificuldades que hão-de surgir no futuro em tal matéria se não se actuar com prontidão, largueza de recursos e eficiência. A consciência precisa e clara de um problema não equivale, evidentemente, à sua solução — mas é, muitas vezes, meio caminho andado para o resolver. Durante largos anos foram raras as vozes que se ergueram para invocar, com sentido de previsão a longo prazo, a necessidade de mais amplos quadros de profissionais especializados. Sucedeu assim em Portugal, aliás como em muitos outros países. Mas agora, entre nós como por toda a parte, a preocupação perante o problema generalizou-se. Oxalá as soluções positivas sejam postas em marcha com maior rapidez, acompa-

---

<sup>25</sup> ADÉRITO SEDAS NUNES, «A população universitária portuguesa: uma análise preliminar», in *Análise Social*, n.º 22-23-24, 1968, p. 359.

nhando-se aqui, na escala requerida pelas exigências nacionais, as realizações de que outros já estão a dar-nos o significativo exemplo»<sup>26</sup>.

Tal afirmação merece-nos duas considerações. Primeiramente expressa a visão do sector do capital industrial moderno e mais avançado tecnologicamente, o qual tendo liderado desde o final da Segunda Guerra Mundial um processo de industrialização mais dinâmico e inovador necessitaria de um número crescente de quadros qualificados, no final dos anos 50, como condição importante para a sobrevivência e expansão das suas empresas. Visão que dificilmente poderia ter sido subscrita pela esmagadora maioria dos proprietários de pequenas e médias empresas cujas condições objectivas em que ocorria a sua actividade tornavam, no plano económico e no plano científico-técnico, desaconselhável se não mesmo desnecessário o amplo recurso a pessoal técnico, em particular diplomado pelo ensino superior. Em segundo lugar, remete para o Estado a concretização de acções, no âmbito do sistema escolar, que colmatassem a escassez de técnicos.

Em relação a este último aspecto, o que o patronato pedia não era mais do que a continuação de um dos objectivos educacionais principais perseguidos a partir de meados da década de 40 pelo Estado Novo: o fornecimento de mão-de-obra qualificada para a indústria e comércio (o outro objectivo principal era o do controlo social)<sup>27</sup>. No âmbito da concretização deste objectivo encontra-se, por exemplo, a reforma do ensino técnico de 1948 e a expansão da rede escolar deste sector de ensino durante a década seguinte, a qual foi acompanhada por um acéscimo da procura de formação técnica<sup>28</sup>.

Na perspectiva de S. de Miranda, se o desenvolvimento do ensino secundário constituiu uma resposta satisfatória às necessidades da economia na década de 50, o ensino superior foi incapaz de fornecer os quadros superiores imprescindíveis ao processo de industrialização que então se vivia<sup>29</sup>. Com efeito, não teve lugar uma reorganização global deste nível de ensino, sendo a actuação do governo caracterizada por medidas pontuais, das quais se destacam, por exemplo, a reforma do Instituto de Agronomia, em 1952, a criação da Faculdade de Economia na Universidade do Porto, em 1953 e, por último, a reforma curricular do ensino da Engenharia, em 1955.

---

<sup>26</sup> *Indústria Portuguesa*, AIP, n.º 360, 1958.

<sup>27</sup> Sobre este assumo consulte-se, em particular, STEPHEN R. STOER, *Educação e Mudança Social em Portugal; 1970-1980, uma década de transição*, Porto, Afrontamento, 1986, pp. 39 e segs.

<sup>28</sup> Sobre o ensino técnico nos anos 50 consulte-se SÉRGIO GRÁCIO, *Política Educativa como Tecnologia Social*. Lisboa, Livros Horizonte, 1986, em particular a primeira parte.

<sup>29</sup> SACUNTALA DE MIRANDA, *op. c.t.*, p. 26.

Em 1961, esta mesma incapacidade era expressa, de uma forma clara e directa, num editorial da *Indústria Portuguesa*, intitulado sugestivamente «O problema dos quadros técnicos»: «O processo da expansão económica tem sido impulsionado sem contrapartida suficiente na formação dos quadros. O esforço de desenvolvimento do ensino técnico está a assegurar a preparação dos quadros básicos indispensáveis a certos sectores industriais. O ensino formativo de elementos médios da actividade industrial, no entanto, continua a processar-se em escala muito limitada — ao mesmo tempo que o ensino superior se mantém, sob muitos aspectos, distanciado das necessidades práticas imediatas. E a organização das especializações pós-universitárias, tão necessária numa economia em evolução ascendente, não encontrou ainda o impulso sistemático e coordenado que lhe assegure a correlação desejável com as necessidades da industrialização»<sup>30</sup>.

Em suma, o que o patronato (mais precisamente o sector moderno do capital industrial) pretendia era que o objectivo educacional de fornecimento de mão-de-obra para a indústria fosse, igualmente, assumido pelas Universidades. E assumido numa dupla vertente. Por um lado, em termos do acréscimo do número de licenciados em determinadas áreas científicas, como no caso da engenharia, e por outro, relativamente à formação adquirida, a qual deveria encontrar-se intimamente ligada às questões da produção e administração das empresas<sup>31</sup>. Ora tal pretensão não encontrou eco ao nível da Universidade. Nem nunca poderia encontrar, se tivémos presente a natureza conservadora e o modo de funcionamento tradicional que a caracterizavam. A Universidade, como instituição escolar vivendo sobre si própria, encontrava-se bastante distanciado do sistema económico. Não subsistiam entre os dois, de forma visível, qualquer tipo de relação; antes pelo contrario verificava-se, sim, uma autonomia, que nos parece difícil de qualificar de relativa<sup>32</sup>, da Universidade perante os objectivos daquele último.

A reorganização do denominado ensino técnico superior tinha sido defendida no parecer da subsecção de ensino da Câmara Corporativa sobre o II Plano de Fomento, como meio não só de aumentar o número de licenciados, mas também de os habilitar para o exercício das «funções práticas», o que passaria pela aprendizagem dos novos

---

<sup>30</sup> *Indústria Portuguesa*, AIP, n.º 399, 1961.

<sup>31</sup> Reivindicação que ia no prolongamento das conclusões do «Colóquio sobre a Posição de Portugal perante a Cooperação das Economias Europeias».

<sup>32</sup> Sobre a relação entre o sistema de ensino e o sistema económico veja-se LUC BOLTANSKJ e PIERRE BOURDIEU, *Op. cit.*



métodos de gestão e de organização da empresa <sup>33</sup>. Por outro lado, o parecer visava também preencher a completa omissão que naquele plano existia sobre o ensino superior, o que é legítimo interpretar-se como uma crítica, embora indirecta, ao governo. Em contrapartida, os capítulos sobre educação do I e II Planos eram exclusivamente preenchidos por considerações sobre o ensino técnico secundário.

Vejamos então com um pouco mais de detalhe a situação do ensino superior universitário. Fazendo um balanço da década de 50, em termos quantitativos (Quadro II), é possível referenciar: o peso importante dos alunos matriculados nas Faculdades de Letras, de Medicina, de Direito e de Ciências Exactas e Naturais; o decréscimo do número de alunos matriculados em Agronomia, Farmácia e Veterinária; a redução do número de diplomados nos cursos anteriormente referidos, bem como nos de Economia e Engenharia; o deficiente aproveitamento escolar, em termos globais, explicitado no reduzido número de diplomados face aos alunos que se encontravam matriculados <sup>34</sup>.

Um aspecto se destaca daquilo que acabamos de referir: a forte procura de que foram objecto os cursos de Ciências Exactas e Naturais, Letras e Direito. Ela reflectia, no caso dos dois primeiros, a preferência feminina por estes tipos de cursos e correlativamente por uma trajectória profissional baseada exclusivamente no professorado, enquanto a escolha de Direito encontrava a sua explicação no prestígio social da profissão de jurista, a qual apresentava vantagens consideráveis para o prosseguimento com êxito das carreiras da Administra-

---

<sup>33</sup> Referido na *Indústria Portuguesa*, n.º 371, Janeiro de 1959, p. 15.

<sup>34</sup> Em termos globais o ensino em Portugal, no final da década de 50, caracterizava-se por:

- «a) a exígua escolaridade obrigatória, a mais curta da Europa segundo julgamos;
- b) o apreciável absentismo a escolaridade obrigatória registado até há pouco;
- c) a diminuta proporção dos que continuam estudos para além dos primários;
- d) a insuficiente cobertura do país em estabelecimentos oficiais, em especial do grau secundário, e a falta de pessoal docente devidamente qualificado;
- e) a baixa «produtividade» da quase totalidade dos ramos de ensino, agravada ainda por um número constantemente avultado de abandonos;
- f) a menos desejável orientação dos alunos para os cursos de que a economia nacional mais necessitaria;
- g) uma menos adequada estruturação do sistema de ensino, a desactualização de muitos programas, bem como a falta de alguns cursos destinados a formar os especialistas requeridos pela recente evolução da Ciência e da Técnica; h) a insuficiente, e não raras vezes deficiente, formação profissional conseguida fora do sistema escolar».

Cf. LUDOVICO MORGADO CÂNDIDO, «A evolução recente da estrutura escolar portuguesa», in *Análise Social*, n.º 7-8, 1964 p. 679.

QUADRO II — Evolução do número de alunos matriculados e que concluíram, por cursos do ensino superior universitário e anos lectivos

ANOS LECTIVOS	AGRONOMIA		CIÊNCIAS EXACTAS e NATURAIS		ESTUDOS COLONIAIS		DIREITO		ECONOMIA	
	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram
1950/51	572	51	3123	151	164	18	1435	113	938	91
1951/52	569	44	3101	161	144	25	1520	158	909	80
1952/53	517	78	3112	126	163	30	1534	144	821	53
1953/54	455	64	3090	169	169	36	1677	155	855	56
1954/55	407	62	3101	192	172 a)	38 a)	1866	131	852	55
1955/56	369	69	3150	168	174	27	1487	140	941	46
1956/57	346	54	2790	184	193	90	2119	163	986	43
1957/58	315	60	3016	175	160	29	2445	167	1094	65
1958/59	338	37	3405	207	264	36	2564	172	1203	64
1959/60	346	64	3974	200	268	43	2797	213	1372	75
1960/61	378	32	4562	233	239	40	2913	156	1556	67

a) Passa de Escola Colonial a Instituto Superior de Estudos Ultramarinos.

QUADRO II (Continuação)

ANOS LECTIVOS	ENGENHARIA		FARMÁCIA		LETRAS		MEDICINA		VETERINÁRIA	
	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram
1950/51	1625	264	694	180	1658	111	2624	224	234	32
1951/52	1604	308	694	174	2044	88	2689	242	224	39
1952/53	1492	289	666	162	2379	87	2702	240	186	37
1953/54	1450	248	657	183	2699	100	2776	130	171	31
1954/55	1602	225	632	157	2678	90	2983	194	154	25
1955/56	1810	217	628	177	2954	95	3076	216	146	10
1956/57	2055	250	608	157	3318	118	3163	204	134	14
1957/58	2175	279	584	174	3243	174	3146	264	134	16
1958/59	2191	295	591	148	3340	207	3146	296	142	9
1959/60	2184	243	548	125	3345	169	3083	322	151	12
1960/61	2312	179	537	107	4056	167	3035	292	173	14

FONTE: Estatísticas da Educação e Anúários Estatísticos do INE.

ção Pública e da política, e igualmente no cunho tradicionalista do ensino ministrado, facto este que estava de acordo com os valores e padrões de comportamento perfilhados pelos meios sociais de origem dos respectivos estudantes.

Por outro lado, importa ter presente que os cursos de Engenharia e Economia apresentavam uma expressão, de certo modo limitada, no total de efectivos escolares do ensino universitário. Em 1950/51, Economia representava 7,2% e Engenharia 12,4%, passando em 1960/61 respectivamente para 7,9% e 11,7% <sup>35</sup>. A situação de retracção na sua procura comparativamente com a preferência dada, em particular, aos de Letras e de Direito foi objecto de uma crítica contundente durante o Congresso do Ensino de Engenharia organizado pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e pelo Instituto Superior Técnico, em 1962: «Os povos com mais baixo nível de vida — e nós estamos infelizmente neste caso — precisam muito mais da cultura científica do que artística, literária ou jurídica. Nem as artes e a especulação literária, filosófica, etc, podem florescer sem que o país tenha boas bases económicas; nem seria humano estar a gastar muito dinheiro em flores de manifestações culturais mais ou menos supérfluas, ou apenas para uma pequena minoria ter prazer estético ou intelectual, quando a árvore do povo tem o tronco seco porque as suas raízes estão mais fracas. Em suma, primeiro olhe-se ao que é economicamente mais importante, e neste caso é a investigação nas ciências exactas e, sobretudo, nas aplicadas e nas suas bases» <sup>36</sup>. Esta crítica não aborda as razões objectivas impeditivas de um acesso mais amplo àqueles cursos e que poderíamos apontar como sendo o modo como estes estavam organizados (a sua longa duração e em simultâneo a inexistência de graus intermédios), o deficiente aproveitamento escolar existente nas escolas e ainda o facto de habilitarem para o exercício de profissões não tão valorizadas economicamente, nem termos de prestígio, como por exemplo a de advogado ou médico.

Outro aspecto ressalta do balanço quantitativo do ensino superior: a redução do número de diplomados nos cursos de Engenharia e Economia, precisamente aqueles que, perante os restantes cursos existentes no sistema de ensino, mais afinidades tinham com a actividade empresarial. Ao longo dos dez anos lectivos considerados, o volume de diplomados seguiu uma evolução irregular (no caso de Engenharia,

---

<sup>35</sup> Apesar do acréscimo importante da frequência dos cursos de Engenharia e Economia nos anos 60, a sua posição relativa não se alterou significativamente.

<sup>36</sup> *Congresso do Ensino de Engenharia*, Lisboa, FEUP/IST, 1963, p. 5 (Comunicação n.º 36). Este congresso constituiu um momento importante na crítica ao ensino da engenharia e na exposição das ideias «desenvolvimentistas».

entrecortada por aumentos e diminuições sucessivos) com uma tendência para o decréscimo (Quadro II). Este facto era, em parte, a expressão do deficiente aproveitamento escolar existente, comum, como já dissemos, à globalidade do ensino superior português.

Durante o Congresso do Ensino de Engenharia, que ocorria passados cerca de 7 anos após a reforma curricular desta especialidade, as várias comunicações apresentadas foram unânimes em considerar a excessiva duração do curso, 6 anos, a insuficiente preparação pedagógica por parte dos docentes, o tipo de ensino eminentemente verbalista e não participativo, o regime de avaliação, a excessiva frequência perante a exiguidade das instalações e equipamentos, como factores, entre outros, responsáveis pelo deficiente aproveitamento escolar<sup>37</sup>. Assim, o funcionamento do ensino superior, mormente no plano pedagógico, instituiu-se como obstáculo ao sucesso, o que reforçava o carácter elitista que aquele nível de ensino detinha em Portugal.

Quanto à preparação escolar dos engenheiros para o exercício das múltiplas funções de gestão empresarial, e apesar de não dispormos de uma ampla informação sobre este assunto, tudo aponta para uma lacuna nessa área. Neste sentido podemos interpretar algumas das intervenções efectuadas no Congresso do Ensino da Engenharia como, por exemplo, a seguinte: «Embora o programa actual (do curso de Engenharia do Instituto Superior Técnico) inclua duas disciplinas como Sociologia e Administração de Empresas, salienta-se a necessidade que há em que o engenheiro saia da Escola com um bom conhecimento sobre a organização racional das empresas. Deveria dar-se ao futuro engenheiro a noção moderna de empresa, envolvendo todo o seu dinamismo de evolução e os seus objectivos principais: o serviço de clientela, o aspecto lucrativo, o benefício material e o desenvolvimento profissional e humano do seu pessoal. Citam-se os títulos das matérias que, a nosso ver, haveria interesse em tratar: 1) Organização da Empresa; 2) Relações Humanas; 3) Organização da Produção; 4) Gestão Orçamental e Contabilidade Industrial; 5) Remuneração do Pessoal»<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> *Congresso do Ensino de Engenharia*, Lisboa, FEUP/IST, 1963.

<sup>38</sup> Sobre a Universidade Portuguesa são referências fundamentais os seguintes textos de ADÉRITO SEDAS NUNES: «A população universitária portuguesa: uma análise preliminar», in *Análise Social*, n.º 22-23-24, pp. 295-385; «O sistema universitário em Portugal: alguns mecanismos e perspectivas do seu funcionamento», in *Idem*, pp. 386-474; «A Universidade portuguesa no sistema social português. Uma primeira abordagem», in *Análise Social*, n.º 32, 1970, pp. 646-707.

<sup>39</sup> *Congresso do Ensino de Engenharia*, Lisboa, FEUP/IST, 1963. (Comunicação n.º 28).

Deste modo, os engenheiros confirmavam as críticas feitas pelo patronato (tenham-se presentes as considerações, atrás formuladas, do «Colóquio sobre a Posição de Portugal perante a Cooperação das Economias Europeias») ao desajustamento existente entre os conteúdos programáticos de alguns dos cursos do ensino superior universitário e as necessidades, em termos de mão-de-obra altamente qualificada proveniente deste nível de ensino, sentidas pelas empresas, em particular pelas grandes empresas do sector industrial. Se ambos, engenheiros e patronato, estavam em sintonia na crítica, já tal não se verificava no modo de ultrapassar aquele desajustamento. Para os primeiros, a solução passava pela reforma curricular e pela introdução de novos métodos pedagógicos, enquanto os segundos apostavam na criação de novos cursos centrados nas questões empresariais. Proposta esta que não poderemos deixar de qualificar de bastante inovadora face às concepções governativas que então subsistiam sobre a ligação que deveria existir entre a Universidade e a actividade económica.

Mesmo no caso dos cursos da área económica existentes (um na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, criado em 1953, outros dois, concretamente o de Economia e o de Finanças no então Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras), e embora subsistissem diferenças entre si, os sectores fundamentais de formação passavam em particular pelas questões da macro-economia e do direito, mais ligados à actividade do economista na Administração Pública, não existindo um *curriculum* de estudos claramente subordinado ao objectivo da formação de profissionais para as empresas privadas <sup>40</sup>.

Ao nível do ensino técnico médio, a situação durante a década de 50 não se pode considerar melhor do que a anteriormente referida. Constituído pelo ensino técnico médio comercial, industrial e agrícola apresentava, em termos globais e simultaneamente, uma baixa frequência e um deficiente aproveitamento escolar (Quadro III). A baixa frequência resultava da conjugação de uma série de factores, dos quais enumeraremos os mais importantes <sup>41</sup>:

- excessiva concentração geográfica dos respectivos estabelecimentos de ensino (predominantemente em Lisboa e no Porto), impedindo, assim, um efectivo acesso a uma parte (sublinhe-se pequena parte) dos indivíduos que tivesse termi-

---

<sup>40</sup> Sobre esta questão consulte-se ANTÓNIO FARINHA PORTELA, «A evolução histórica do ensino das Ciências Económicas em Portugal, in *Análise Social*, n.º 22-23-24, 196S, pp. 787-836.

<sup>41</sup> Cf. LUDOVICO MORGADO CÂNDIDO, *op. cit.*, pp. 680 e segs.

QUADRO III — Evolução do número de alunos matriculados e que concluíram, por cursos do ensino técnico médio e anos lectivos

ANOS LECTIVOS	COMERCIAL		INDUSTRIAL		AGRÍCOLA	
	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram	N.º Alunos matriculados	N.º Alunos que concluíram
1950/51	1459	34	1314	164	448	67
1951/52	1235	36	1169	173	432	63
1952/53	1197	91	1118	204	421	63
1953/54	1148	54	1022	119	344	50
1954/55	1143	41	1052	80	407	77
1955/56	1141	68	1074	120	413	78
1956/57	1125	44	1034	85	407	71
1957/58	1133	77	1194	149	454	60
1958/59	1187	78	1281	84	498	76
1959/60	1373	76	1450	66	545	111
1960/61	1556	115	1671	164	654	65

FONTE: Estatísticas da Educação e Anúrios Estatísticos do INE.

- nado o 5.º ano do ensino liceal ou os preparatórios aos Institutos do ensino técnico médio e que pela sua condição económico e social não dispunham dos recursos imprescindíveis à sua manutenção fora da localidade de residência habitual<sup>42</sup>;
- elevada percentagem de reprovações nos exames de admissão, os quais se tornaram obrigatórios para todos os candidatos a partir da reforma do ensino técnico médio de 1950;
  - fraca valorização económica, e igualmente social, das ocupações profissionais de contabilista, dos então denominados agentes técnicos de engenharia e dos regentes agrícolas;
  - e, por último, o aumento da duração dos cursos do ensino secundário técnico, na sequência da respectiva reforma de 1948.

Como sublinha C. Ludovico, o ensino técnico médio encontrava-se numa fase de estagnação e desactualizado nos conteúdos ministrados, o que se fazia notar com mais destaque no ensino técnico industrial<sup>43</sup>. Com efeito, este último, e durante a década de 50, apresentou um volume de alunos matriculados sempre inferior ao da licenciatura em Engenharia (compare-se o Quadro II com o Quadro III). E isto apesar das declarações insistentemente feitas pelo patronato industrial da carência dos correntemente designados técnicos médios, o que faz supor a existência para aquela altura de um mercado de trabalho potencial, o qual ao não ser ocupado por eles levava inevitavelmente as empresas a recorrerem de modo acrescido aos engenheiros. Ora tal não só implicava uma despesa acrescida em termos salariais, bem como um desajustamento entre o conteúdo das tarefas e os conhecimentos científico-técnicos dos engenheiros, dando, por isso, origem a um fenómeno de desqualificação dos mesmos. Os agentes técnicos de engenharia pela natureza mais prática e empírica da sua formação escolar apresentavam, à partida, maiores hipóteses de adaptação às condições objectivas (relembre-se, por vezes, bastante precárias) e à resolução dos problemas das empresas portuguesas na década de 50. Recapitulando e para concluir. A criação do INII ocorreu num contexto histórico particular, do qual se destaca a opção, em definitivo, por parte do poder político, pela industrialização e a adesão de Portugal à EFTA. Por outro lado, o sector industrial caracterizava-se nomea-

---

<sup>42</sup> Sobre a procura social do ensino técnico consulte-se SÉRGIO GRÁCIO, *Política Educativa como Tecnologia Social*, Lisboa, Livros Horizonte, 1986. <sup>43</sup> Cf. LUDOVICO MORGADO CÂNDIDO, *op. cit.*, pág. 681.



damente pela fraca e obsoleta capacidade tecnológica, pela ausência, quase geral, de métodos modernos de organização do trabalho e de gestão das empresas, pela baixa utilização de mão-de-obra científica e pela baixa produtividade. Para o sector industrial mais moderno, igualmente subsistia uma carência de quadros técnicos em termos quantitativos e formados atendendo às especificidades da vida empresarial. Com efeito, em particular o ensino técnico superior formou durante a década de 50 um número baixo de engenheiros e de economistas, apresentando o ensino técnico médio uma situação marcada pela estagnação. Ora o INII encontrava, para os seus promotores, a principal justificação da sua existência na tentativa de se instituir como um dos meios para ultrapassar alguns dos aspectos apontados e deste modo incrementar o processo de industrialização.

## 2. O perfil das acções de formação

O centro inicial de interesse da actividade do INII vai ser a questão da produtividade. Portugal no início da década de 60 apresentava para este indicador valores baixos, quando comparados com os dos restantes países, e fortes desigualdades entre os diversos sectores económicos <sup>44</sup>. Situação que na opinião dos técnicos do INII decorria fundamentalmente de três razões: «carências de saber; deficiências de organização; falta de espírito de iniciativa e de eficiência na acção prática» e acrescentavam «todas elas, por sua vez, redutíveis a uma causa original comum: a da inexistência ainda de um sistema adequado de formação geral e especializada em moldes modernos, bem concertada à escala nacional e a todos os níveis» <sup>45</sup>. Equacionar a questão da produtividade (se não mesmo falar de produtividade) colocando a tónica na formação, e conseqüentemente na valorização dos recursos humanos, era bastante inovador para a época. Reflectia, ao nível do INII, a influência das teses sobre o binómio educação-desenvolvimento económico presentes no discurso e na prática da OCDE e aplicadas no nosso país pelos denominados «desenvolvimentistas» <sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Entre 1954 e 1964 a taxa de variação anual da produtividade apresentou os seguintes valores: Primário — 3,69; Secundário — 6,85; Terciário — 4,54. Cf. INII, *Relatório preparatório da elaboração do III Plano de Fomento (1968-1973)*, Lisboa, INII, 1966, p. 8.

<sup>44</sup> INII, *op. cit.*, p. 14.

<sup>45</sup> Cf. SACUNTALA DE MIRANDA, *op. cit.*, pp. 38 c segs.

As teses da OCDE sobre a relação entre educação e mercado de trabalho articulavam-se, na opinião de S. de Miranda, em tomo de três aspectos:

- «1. Previsão das necessidades do mercado de trabalho de trabalhadores especializados e orientação do sistema escolar no sentido de dar cobertura a estas necessidades;
2. Flexibilidade do sistema escolar, em oposição à especialização prematura, de forma a proporcionar aos estudantes um conjunto de conhecimentos que lhes permitisse responder às necessidades de mobilidade horizontal geradas por transformações estruturais e tecnológicas;
3. Desenvolvimento da educação «permanente» ou «recorrente», isto é, de cursos curtos e intensivos, organizados fora do sistema escolar e de preferência financiados pela indústria privada, de forma a proporcionar aos trabalhadores a preparação necessária para alterarem a natureza do seu trabalho quando as necessidades da economia o exigissem»<sup>47</sup>.

Em Portugal, a fase inicial (primeiros anos da década de 60) da divulgação das teses da OCDE — por alguns denominadas de «ocedeísmo»<sup>48</sup> — foi marcada pelo primeiro aspecto acima referido. De certo modo ele correspondeu a uma tentativa por parte do sistema de ensino em adaptar-se às necessidades da dinâmica económica. Nesse sentido, em 1959, o ministro da Educação, Leite Pinto<sup>49</sup>, convidou a OCDE a apoiar em termos financeiros e técnicos um estudo sobre o sistema de ensino português. Por seu turno, a OCDE alargou o âmbito geográfico do estudo aos outros países pobres do Sul da Europa — Espanha, Itália, Jugoslávia, Grécia, Turquia —, ficando o mesmo a ser conhecido pelo título de Projecto Regional do Mediterrâneo (PRM). Elaborado por um grupo de trabalho do Centro de Estudos de Estatística Económica do Instituto de Alta Cultura, o Projecto apresenta duas vertentes interdependentes: estudo quantitativo do sistema de ensino português entre 1950 e 1959; previsão das necessidades de mão-de-obra e da capacidade de formação por parte do sistema de ensino entre 1960 e 1975. Além destas vertentes terem contribuído para a difusão das teses sobre a necessidade da planificação da educa-

---

<sup>47</sup> SACUNTALA DE MIRANDA, *op. cit.*, p. 31. <sup>48</sup>

Cf. SACUNTALA DE MIRANDA, *op. cit.*

<sup>49</sup> O Ministro Leite Pinto, engenheiro de formação, vai representar os interesses do capital industrial e financeiro.

ção, constituíram após a sua publicação, em 1963 e 1964, documentos--guia, de consulta obrigatória pela riqueza de material empírico e pela imagem que deles pode ser retirada, para quem deseje compreender o estado da educação no início da década de 60.

O INII participou igualmente no PRM suportando a parte dos encargos que coube a Portugal, ou seja, 50% <sup>50</sup>. Este aspecto só veio reforçar a ideia, que fomos construindo ao longo da investigação, de que a actividade daquele departamento estatal durante os anos sessenta em termos quer do discurso teórico sobre a produtividade, quer dos meios — formação de curta duração de carácter temático — se inseria no âmbito das teses da OCDE, o que nos permite qualificá-lo como «organismo desenvolvimentista»<sup>51</sup>, tal como aconteceu com o Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra (FDMO) e o Grupo de Estudos e Planeamento da Acção Educativa (GEPAE) criados posteriormente.

### 2.1. *O carácter inovador das acções de formação*

Analisemos então a actividade do INII. Entre outras medidas, tomadas no sentido de incrementar a produtividade, ganham especial destaque as que, concentrando-se nas empresas e organismos estatais, se vão direccionar para os respectivos dirigentes e quadros, de modo a sensibilizá-los e a formá-los em relação às modernas técnicas de direcção, gestão e organização.

A eleição dos dirigentes e quadros como agentes a formar primordialmente é explicada nos seguintes termos: «Pareceu ao INII evidente, logo que entrou em acção, que qualquer campanha séria que visasse a promoção do desenvolvimento económico nacional, em geral, e o da produtividade, em particular, teria obviamente de iniciar-se, antes de mais nada, por uma vasta e decisiva tarefa de sensibilização e formação, em massa, dos dirigentes e quadros superiores das empresas e serviços, nos modernos conceitos, métodos e técnicas de trabalho, em matéria de organização e gestão de empreendimentos, públicos ou privados. Sem essa elementar precaução prévia, é evidente que todo o êxito daquela campanha estaria antecipadamente comprometido, tão certo é, por experiência própria e alheia, que só se pode verdadeiramente avançar em tais casos, com rapidez e com proveito, quando

---

<sup>50</sup> Como igualmente financiou, em 1965, nutra investigação, em colaboração com a OCDE: «Planeamento da Investigação Científica e Técnica em Relação com o Desenvolvimento Económico».

<sup>51</sup> Cf. SACUNTALA DE MIRANDA, op. cit., p. 32.

exista uma «massa crítica» mínima de responsáveis, devidamente esclarecidos sobre o que se necessita fazer e sinceramente dispostos a correr os riscos e a promover os esforços exigidos pelo desencadeamento das acções e iniciativas que se impõem»<sup>52</sup>.

Uma das primeiras medidas foi a realização durante o ano de 1960, em Lisboa e Porto, em diferentes estabelecimentos de ensino universitário (Faculdade de Engenharia do Porto, Instituto Superior Técnico e Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras) e na Associação Industrial Portuguesa e Portuense, do 1.º Ciclo de Conferências sobre a Produtividade. Congregando unicamente conferencistas franceses e belgas ligados a organismos estatais e a centros privados de organização empresarial, os temas abordados articularam-se em torno de:

- novas perspectivas sobre a organização das empresas e a gestão de pessoal com especial destaque, em relação a esta última, para os plurais contributos da Escola de Relações Humanas;
- resultados do aumento da produtividade e meios institucionais utilizados na França e na Bélgica para a sua promoção<sup>53</sup>.

Mas talvez o mais importante deste ciclo se encontre na abordagem efectuada: a produtividade era relacionada com a melhoria da capacidade tecnológica e fundamentalmente com o factor humano, ou dito de outro modo, era reconhecida a importância crescente deste último como elemento imprescindível ao progresso económico. Outra medida que vem na sequência da antecedente (sem dúvida a mais importante para a análise que temos vindo a desenvolver) foi a realização a partir de 1960 de cursos breves para dirigentes e quadros superiores. Esta medida inseria-se nos objectivos estipulados pelo governo para o INII.

Tomando como fonte os programas dos cursos emitidos pelo próprio INII, foi-nos possível construir o Quadro IV. Nele encontram-se expressos para cada um dos anos — de 1960 a 1973 — e por grandes áreas temáticas, o número de cursos realizados, bem como o total de horas de formação<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> INII, *op. cit.*, p. 21.

<sup>53</sup> Consulte-se INII, *Conferências sobre a Produtividade*, Lisboa, INII, 1963.

<sup>54</sup> Não abrangemos os anos de 1966 e parte de 1971 por falta de informação. Unicamente foram contabilizados os cursos de formação básica e geral, ficaram excluídos — pela sua heterogeneidade temática — os que diziam respeito à reorganização de serviços e de sectores específicos da actividade industrial, bem como às ciências e técnicas aplicadas à indústria.

Numa primeira análise (tendo presente que o objectivo de apresentarmos aquele quadro confina-se unicamente a dar uma panorâmica global das acções de formação) parece-nos legítimo apontar a preponderância que as áreas Direcção de Empresas/Gestão Geral, Comercial/Marketing, Gestão de Pessoal e Formação, Pesquisa, Planeamento e Controlo têm no cômputo global dos cursos. Preponderância que entendemos como ilustrativa do interesse despertado pelas respectivas matérias, fruto, por sua vez, do desconhecimento que sobre elas subsistia em Portugal.

Vamos então iniciar uma abordagem caracterizadora, mas de modo algum exaustiva, das acções de formação. Concebidas em exclusivo para dirigentes e quadros de empresas, estas acções foram apresentadas do seguinte modo: «No caso concreto português, a isolada situação geográfica, a quase endémica carência secular de técnicos, a evolução descontrolada duma indústria reduzida e sem tradições e, sobretudo, a vertiginosa evolução científica dos últimos decénios, originaram uma inevitável desactualização nas técnicas de fabrico e organização, usadas em parte importante da indústria portuguesa. Procurando atenuar essa desactualização, propõe-se o INII iniciar a realização periódica de cursos sobre as mais modernas técnicas de organização industrial, ministrados por professores de competência reconhecida e destinados a todos os níveis da população industrial»<sup>55</sup>.

A realização dos cursos contou inicialmente com a colaboração de diversos organismos, estatais e privados, franceses e belgas, e também com a da então existente Agência Europeia de Produtividade. Foi no âmbito desta colaboração que se processou o recrutamento de monitores. Durante os primeiros quatro anos, isto é, de 1960/61 a 1965, as acções de formação foram asseguradas, em termos de leccionação, por monitores primordialmente franceses, mas também belgas. Nos anos subsequentes, os monitores portugueses foram tendo uma importância crescente, ficando a cargo de estrangeiros o tratamento de um número reduzido de temas.

O recurso a monitores estrangeiros, os quais, em geral, exerciam funções docentes e de consultores em gabinetes de organização e métodos, decorreu da inexistência no país, nos princípios da década de 60, de especialistas habilitados para ministrarem os temas escolhidos para as acções de formação. Claro que em simultâneo com a vinda dos monitores foram também trazidos do estrangeiro, em particular de França, os temas dos cursos, os conteúdos curriculares dos mesmos, a

---

<sup>55</sup> INII, Documentação de Divulgação dos Cursos de Formação em Produtividade.

QUADRO IV — Evolução dos cursos do INII segundo áreas temáticas

ÁREAS TEMÁTICAS	1960/61		1961/62		1962/63		1963/64		1965		1967	
	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas
Direcção de Empresas/Gestão Geral	2	60	2	58	4	122	4	122	3	155	4	89
Financieira	1	15	2	58	1	35	2	70	1	72	—	—
Comercial/Marketing	2	30	5	107	8	224	7	240	1	35	2	48
Organização da Produção	2	30	4	88	5	154	6	191	1	35	1	30
Gestão de Pessoal e Formação	2	30	5	112	6	140	6	163	3	84	2	44
Pesquisa, Planeamento e Controlo	1	15	3	88	7	231	7	249	7	245	6	175
Comunicação na Empresa	—	—	—	—	—	—	1	21	—	—	1	30
Organização do Trabalho	3	45	2	80	3	115	1	35	1	35	—	—
Políticas Industriais	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Informática	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Diversos	1	15	1	18	1	35	1	35	—	—	1	24
TOTAL	14	240	23	609	35	1056	35	1426	17	621	17	440

QUADRO IV (Continuação)

ÁREAS TEMÁTICAS	1968		1969		1970		1971/72		1972/73	
	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas	N.º de Cursos	Total Horas
Direcção de Empresas/Gestão Geral	2	70	7	113	13	279	8	222	8	309
Financeira	—	—	—	—	4	103	5	135	12	349
Comercial/Marketing	1	18	3	63	6	135	10	277	6	233
Organização da Produção	—	—	2	56	4	135	5	142	1	16
Gestão de Pessoal e Formação	3	48	5	111	12	319	10	276	8	286
Pesquisa, Planeamento e Controlo	6	161	9	231	12	340	17	245	5	142
Comunicação na Empresa	—	—	—	—	2	44	—	—	1	35
Organização do Trabalho	—	—	—	—	1	35	1	28	—	—
Políticas Industriais	5	151	1	21	—	—	—	—	—	—
Informática	—	—	—	—	5	105	5	98	3	90
Diversos	2	78	3	73	4	105	8	182	7	149
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>526</b>	<b>30</b>	<b>688</b>	<b>63</b>	<b>1600</b>	<b>69</b>	<b>1605</b>	<b>51</b>	<b>1609</b>

Nota: A não existência de informações para o ano de 1966 e para o período de Janeiro a Setembro de 1971.

estrutura global da formação e as técnicas pedagógicas. Assistiu-se, pois, por intermédio fundamentalmente dos «cursos de formação em produtividade» do INII a uma transferência de conhecimentos.

Só que a transferência de conhecimentos e a sua consequente difusão não devem ser vistas isoladas do contexto em que ocorreram. Com efeito, elas adquirem outro significado se as incluirmos na estratégia de internacionalização da economia e, de modo mais global, da sociedade portuguesa, que se desenvolveu a partir de 1960 em múltiplas vertentes, tais como:

- maior participação em organizações económicas internacionais, o caso já referido da EFTA e também do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial, em 1960, da assinatura do Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras (GATT), em 1962 e, mais tarde, em 1972, da celebração dos primeiros acordos com a Comunidade Económica Europeia, seguindo aliás, tal como tinha acontecido anteriormente, o principal parceiro comercial, a Grã-Bretanha;
- estreitamento das ligações comerciais, por via principalmente do aumento do ritmo de crescimento das exportações, como consequência da participação na EFTA;
- liberalização do movimento de capitais estrangeiros, em especial a partir de 1965, uma parte dos quais beneficiando de condições favoráveis (em lermos fiscais; de repatriamento de lucros e do próprio capital; no que diz respeito à mão-de-obra com salários relativamente baixos, abundante em determinados níveis de qualificação e contida nas suas reivindicações pelo aparelho repressivo do Estado; de localização geográfica e de acesso a mercados protegidos, EFTA e colónias) e que aplica dos no sector industrial e terciário possibilitaram, assim, a participação de Portugal no «processo de deslocalização industrial e internacionalização da produção»<sup>56</sup>;
- incremento da transferência de tecnologia do estrangeiro<sup>57</sup>;
- e, por último, intensificação dos movimentos emigratórios para as economias dos países europeus desenvolvidos.

---

<sup>56</sup> AUGUSTO MATEUS: «Economia portuguesa que crise?», in *Economia e Socialismo*, n.º 59, 1983, p. 8.

<sup>57</sup> Consulte-se sobre este tema JOSÉ MANUEL ROLO, *Capitalismo, Tecnologia e Dependência Portuguesa*, Lisboa, Editorial Presença/GIS, 1977.



Inserido no processo global de integração da economia portuguesa no espaço mais amplo da economia europeia e mundial ocorreu uma transferência de conhecimentos, ou seja, a importação de noções científicas e técnicas, de modos de pensar as empresas e o próprio funcionamento da dinâmica económica que, como iremos ver, se apresentaram como inovadores, face ao existente no país.

Desde já importa sublinhar que o primeiro aspecto de carácter inovador das acções de formação encontra-se ao nível dos métodos pedagógicos. O método expositivo clássico, em sala de aula, não era praticado; a formação era, geralmente, estruturada em torno do estudo de casos concretos, com a intervenção directa dos participantes, permitindo esclarecer e destacar conhecimentos que normalmente eram explorados no início das sessões. Deste modo, para além dos conhecimentos adquiridos, os quadros aprendiam também novas formas de comunicação e de trabalho em grupo, saberes importantes e, sem dúvida, imprescindíveis a uma nova postura por parte dos mesmos, junto dos restantes assalariados, no seio dos diversos contextos organizacionais.

As acções de formação possibilitaram a introdução e difusão junto dos dirigentes e quadros de, pelo menos, três aspectos:

- nova concepção de empresa;
- técnicas modernas de gestão empresarial;
- importância do factor humano na vida empresarial.

O primeiro aspecto assentou principalmente na explicitação dos possíveis tipos de estruturas das empresas (estruturas por função e actividade, órgãos existentes e redes de comunicação), do papel da chefia nas empresas e do sistema de direcção por objectivos (métodos de direcção, fixação e harmonização dos objectivos, descentralização e delegação de poderes, direcção participativa e coordenação, trabalho em equipa). O que se pretendeu foi sensibilizar os formandos para a necessidade de «uma empresa mais eficaz e mais humana» alicerçada, por sua vez, numa «estrutura descentralizada, flexível e dinâmica, estimulando a iniciativa e o sentido das responsabilidades», o que implicava considerá-la, por um lado, inserida num contexto económico e social em contínua mutabilidade e, por outro, «como um conjunto organizado de actividades diferenciadas, visando objectivos previamente fixados». No fundo, não era mais do que difundir alguns dos princípios do *management*, o qual tinha sido introduzido na Europa no período do pós-guerra. No caso da França, foi ao abrigo das missões de produtividade aos EUA e do aconselhamento de peritos americanos no âmbito

do Plano Marshall que se importaram aqueles princípios<sup>58</sup>. Deste modo, e de uma forma global, os franceses que dirigiram as acções de formação, tal como os organismos que apoiaram o INII, serviram de «intermediários intelectuais» transportando e difundindo junto dos dirigentes e quadros portugueses o *management* e também o *human engineering*, produtos intrinsecamente americanos.

Quanto às técnicas modernas de gestão empresarial torna-se difícil, atendendo à pluralidade de temas que foram tratados, por vezes bastante específicos, fazermos uma síntese. Todavia, correndo o risco de uma certa parcialidade, destacamos: técnicas estatísticas aplicadas à gestão empresarial; controlo orçamental; pesquisa operacional; estudos de mercado; aplicações informáticas; gestão de stocks. Técnicas estas que capacitavam, em particular os quadros, para o desempenho de tarefas operacionais indispensáveis a uma gestão científica das empresas.

Por último, a importância dada ao factor humano fez-se sentir basicamente em duas direcções:

- na sensibilização dos dirigentes e quadros para o lugar e papel primordial desse factor na questão do aumento da produtividade;
- na formação dos quadros em técnicas de gestão/controlo da mão-de-obra e do seu trabalho.

Em particular até 1965, as acções de formação circunscreveram-se à divulgação de algumas das técnicas específicas da OCT — medida cronométrica do trabalho; tabelas de tempos predeterminados (MTM); organização e simplificação das tarefas; formas de remuneração; valorização do trabalho — e igualmente da problemática da selecção, orientação e formação da mão-de-obra. Por outro lado, foram difundidas técnicas de gestão dos quadros nas empresas, em que estavam incluídas as questões da «selecção dos quadros técnicos», da «formação profissional dos quadros», tendo em 1969 ocorrido uma acção de formação intitulada «A gestão previsional dos quadros na empresa». Leccionada por Pierre Jardillier<sup>59</sup> esta acção versou temas

---

<sup>58</sup> Dois textos apresentam uma análise desta importação: Luc BOLTANSKI, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions Minit, 1982, pp. 155 e segs.; ANTHONY ROWLWY, "Taylorisme et missions de productivité aux Etats-Unis au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale", in MAURICE MONTMOLLIN e OLIVIER PASTRÉ (Org.), *Le Taylorisme*, Paris, Éditions La Découverte, 1984, pp. 141-148.

<sup>59</sup> Sobre esta temática veja-se: PIERRE JARDILLIER, *La Gestion Previsionelle du Personnel*, Paris, PUF, 1972.

como: «papel dos quadros na empresa»; «consequências do papel dos quadros sobre a estrutura da empresa»; «domínio, desenvolvimento e objectivos da gestão dos quadros»; «análise das funções dos quadros», «pleno emprego, selecção e carreira dos quadros»; «remunerações dos quadros»<sup>60</sup>.

Se isto, em nossa opinião, expressava uma preocupação por parte do INII em informar os formandos (dirigentes e quadros) sobre a pluralidade de questões que se encontravam subjacentes ao papel dos quadros nas empresas, acabou igualmente por se constituir em mais um dos elementos para o reconhecimento destes como grupo diferenciado e diferenciável dos restantes assalariados. Mais à frente voltaremos a este assunto.

Em simultâneo com as acções de formação mais intimamente ligadas às técnicas do OCT, efectuaram-se acções de âmbito mais global sobre a gestão da mão-de-obra — cujo objectivo não ia além da já indicada sensibilização dos dirigentes e quadros — em que os respectivos conteúdos programáticos deixam transparecer uma simbiose entre a necessidade de aplicação daquelas técnicas, no sentido de obter uma «gestão racional e produtiva da mão-de-obra», e uma concepção da organização da empresa, do trabalho e do trabalhador imbuída na matriz teórica da Escola de Relações Humanas.

Afigura-se-nos oportuno destacar que esta concepção já tinha sido objecto de análise e divulgação em alguns círculos intelectuais portugueses. Tal é o caso do artigo de M. Silva, publicado na *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, em 1958, e intitulado «Rendimento e Escola de Relações Humanas»<sup>61</sup>. Influenciado pelas propostas da doutrina social da igreja, nele por um lado se recusam as concepções tayloristas sobre o trabalho e por outro se divulgam as experiências de Hawthorne, bem como se faz a defesa de uma nova concepção da empresa e da posição do trabalhador no seu seio, em que adquire especial relevo a interligação que deverá existir entre a integração deste na empresa, o rendimento do seu trabalho e as relações humanas. Abordando criticamente a situação portuguesa, a autora aponta para o apego dos empresários às ideias tradicionais sobre a motivação do trabalhador, baseadas exclusivamente em estímulos económicos e advoga que a elevação do rendimento nacional passaria pelo integral aproveitamento das potencialidades do factor humano e obviamente por um «novo olhar» sobre os trabalhadores.

---

<sup>60</sup> Cf. INII, Documentação dos Cursos de Formação.

<sup>61</sup> MANUELA SILVA, «Rendimentos e Escola de Relações Humanas», in *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, n.º 34, 1958, pp. 60-69.

No ano seguinte, M. Silva, em dois artigos insertos no *Indústria Portuguesa* reafirma as ideias acima expressas dando, todavia, uma definição mais precisa da empresa — um todo integrado e complexo, em que, cada aspecto (técnico, económico e humano) é parte integrante e influência o conjunto —, uma caracterização mais extensa da sua organização informal e, por último, defende a necessidade de uma perspectiva sociológica das relações de trabalho na empresa <sup>62</sup>.

Uma referência particular merece um artigo de A. Sedas Nunes, publicado na *Análise Social*, em 1963 <sup>63</sup>, portanto num momento em que o tema das «relações humanas» era objecto de difusão pelas acções de formação do INII, no qual o autor assume uma atitude pedagógica explicitando as múltiplas vertentes da problemática teórica da Escola de Relações Humanas e as deturpações que foram introduzidas aquando da sua aplicação nas empresas. Termina a reflexão com uma crítica aos meios intelectuais portugueses pelo «desdém» que demonstram pelo tema das «relações humanas».

Como vimos por esta brevíssima síntese, os contributos da Escola de Relações Humanas não eram desconhecidos em Portugal nos primórdios dos anos 60, pelo menos de alguns sectores intelectuais mais preocupados com as questões económicas e sociais, tais como os autores que foram apontados, mas também J. Moura <sup>64</sup>, os quais entre outros, fizeram da *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos* um importante repositório de reflexões sobre a empresa e o trabalho <sup>65</sup>. Beneficiando de um contexto mais propício à difusão de ideias provenientes do estrangeiro e ao desenvolvimento da investigação social manteve-se a publicação de artigos naquela revista e na *Indústria Portuguesa*, durante a década de 60, versando directa ou indirectamente os contributos da Escola de Relações Humanas, tentando alguns dos res-

---

<sup>62</sup> MANUELA SILVA. «Organização humana da empresa e rendimento económico», in *Indústria Portuguesa*, n.º 381. 1959, pp. 220-224 c «Organização formal e organização informal da empresa», in *Indústria Portuguesa*, n.º 382, 1959, pp. 240-246.

<sup>63</sup> ADÉRJTO SEDAS NUNES, «AS Relações Humanas, significado e deturpações», in *Análise Social*, n.º 1, 1963, pp. 104-113.

<sup>64</sup> Destacam-se os seguintes artigos: JOÃO MOURA, «A desproletarização e a empresa», in *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, n.º 3, 1950. pp. 50-57; «Os trabalhadores e a vida da empresa», in *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, n.º 29, 1957, pp. 21-54; «A industrialização, a empresa e o homem», in *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos*, n.º 34, 1958, pp. 178-191.

<sup>65</sup> Para uma análise mais detalhada da *Revista do Gabinete de Estudos Corporativos* consulte-se MARIA JOÃO RODRIGUES e MARINÚS PIRES DE LIMA, «Trabalho, emprego e transformações sociais: trajectórias e dilemas das ciências sociais em Portugal», in *Análise Social*, n.º 95, 1987, pp. 119-149.

pectivos autores efectuar a sua aplicação à realidade social portuguesa<sup>66</sup>.

A partir de 1962/63, o INII desenvolveu também acções de formação por sectores de actividades, as quais foram anualmente estendendo-se a um número acrescido de sectores e de organismos da Administração Pública.

Paralelamente às acções de formação terem possibilitado a introdução e difusão junto dos dirigentes e quadros de um conjunto diverso de temáticas da área da gestão das empresas, isto é, terem sido inovadoras face ao conhecimento possuído por estes, elas funcionaram também como complemento, se não mesmo como alternativa à oferta, em termos de conteúdos formativos, do ensino superior e médio. Elas constituíram para dirigentes e quadros que detinham um diploma de ensino superior ou ensino médio um meio específico de obterem uma formação em matérias inovadoras, as quais de acordo com a óptica das ciências da gestão deveriam ter feito parte dos respectivos cursos. Por outro lado, o seu objectivo não se limitou unicamente a este aspecto. É preciso ter também presente o carácter de formação permanente, ou melhor, de actualização científico-técnica em vários domínios, que pensamos que as acções tiveram junto dos dirigentes e quadros.

Como salientámos no ponto 1, os cursos do ensino superior, de Engenharia e Economia, e os do ensino médio, na opinião dos próprios profissionais e também do patronato, não forneciam a preparação, considerada a mais adequada, para o desempenho das respectivas funções nas empresas. No «Colóquio sobre a posição de Portugal perante a Cooperação das Economias Europeias», em 1960, tinha sido apontada uma solução: a necessidade de criação de cursos, de nível universitário, voltados para as questões da gestão e organização das empresas. Igualmente A. Sedas Nunes lamentava em artigo datado de 1968 que ao nível do sistema universitário português subsistissem lacunas

---

<sup>66</sup> Destacamos dos artigos publicados os seguintes: ANTÓNIO MALTA, «As relações humanas e as políticas de produtividade», in *Indústria Portuguesa*, n.º 446, 1965, pp. 320--330; MÁRIO CARDOSO DOS SANTOS, «Estudo do trabalho. Instrumento básico na organização da empresa», in *Indústria Portuguesa*, n.º 446, 1965, pp. 340-345; PIERRE SANTIN, «Absentismo e a Instabilidade da mão-de-obra», *Indústria Portuguesa*, n.º 461, 1966, pp. 230-236; CAETANO CARNEIRO, «Organização — factor de produtividade», in *Indústria Portuguesa*, n.º 479, 1968, pp. 250-256; CARLOS BRANCO; «Órgãos de colaboração na empresa», in *Revista de Estudos Sociais e Corporativos*, n.º 2, 1962, pp. 15-20; MANUELA SILVA, «A participação dos trabalhadores nos lucros da empresa», in *Revista de Estudos Sociais e Corporativos*, n.º 2, 1962, pp. 25-30.

em determinadas áreas científicas, como por exemplo nas denominadas «Ciências e Técnicas da Administração»<sup>67</sup>.

Entretanto no decorrer dos anos 60, fora do âmbito do ensino universitário público tinham surgido várias instituições de ensino voltadas para as questões da organização e gestão das empresas e departamentos estatais.

Uma daquelas foi o Instituto de Estudos Sociais (IES), criado em 1962, por iniciativa do Ministério das Corporações e Previdência Social. Inicialmente os seus objectivos limitavam-se: 1) à preparação de quadros para o Ministério das Corporações, os organismos corporativos e instituições de previdência e também à formação dos que nas empresas «se encarregavam das questões de ordem social»<sup>68</sup>; 2) «ao estudo dos fenómenos sociais, ao ensino dos métodos e técnicas para o seu conhecimento e dos meios a adoptar para a sua utilização»<sup>69</sup>. Criado, por outro lado, no seguimento das experiências ocorridas anteriormente com o Instituto Social e Corporativo e com o Centro de Estudos Sociais e Corporativos e, por isso mesmo, no espírito do estudo e divulgação dos princípios doutrinários do corporativismo, somente com a revisão curricular de 1965, da qual surgiram dois cursos — Administração Social de Empresas e Política Social —, parece-nos lícito apontar o IES, não como uma escola de administração, no sentido académico do termo, mas, sim, vocacionada para a preparação dos seus alunos para o «desempenho dentro do Serviço de Pessoal das empresas das funções próprias da Secção Administrativa, do Gabinete de Estudos, da Secção de Formação e da de Recrutamento e Selecção»<sup>70</sup>. Não obstante ter tido uma importante procura, em particular entre os anos lectivos de 1963/64 e o de 1969/70<sup>71</sup>, e do *curriculum*

---

<sup>67</sup> ADÉRITO SEDAS NUNES, «O sistema universitário em Portugal: alguns mecanismos, efeitos e perspectivas do seu funcionamento», in *Análise Social*, n.º 22-23-24, 1968, p. 395.

<sup>68</sup> «Inauguração do Instituto de Estudos Sociais», in *Análise Social*, n.º 6, 1964, p. 162.

<sup>69</sup> «Inauguração do Instituto de Estudos Sociais», in *idem*, p. 162.

<sup>70</sup> «Revisão do Programa do Instituto de Estudos Sociais», in *Análise Social*, n.º 13, 1966, p. 216.

<sup>71</sup> O número de alunos matriculados em cada ano lectivo evoluiu do seguinte modo: 1963/64, 1102; 1964/65, 1040; 1965/66, 1090; 1966/67, 1119; 1967/68, 847; 1968/69, 833; 1969/70, 751 (Cf. *Estatísticas da Educação e Anuários Estatísticas* do INE). O decréscimo registado nos últimos três anos poderá ser tomado como um dos possíveis indicadores do referido impasse institucional. Sobre o IES consulte-se, ainda, ADÉRITO SEDAS NUNES, «O sistema universitário em Portugal: alguns mecanismos e perspectivas do seu funcionamento», in *Análise Social*, n.º 22-23-24, 1968, p. 393 e *idem*, «Histórias, uma história e a História — sobre as origens das modernas Ciências Sociais em Portugal», in *Análise Social*, n.º 100, 1988, pp. 11-55.

dos cursos incluir a leccionação de matérias inovadoras em diversas áreas científicas <sup>72</sup>, o IES nos finais da década de 60 encontrava-se numa situação de impasse institucional, tendo em 1972 dado lugar ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Outra foi a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho, anexa ao Instituto Superior de Línguas e Administração, sediada em Lisboa e cuja entrada em funcionamento data do ano lectivo de 1964/65. Apresentava-se com o objectivo de «familiarizar os alunos com os métodos de formação e de aperfeiçoamento das relações humanas nas empresas, da organização científica do trabalho e da administração racional» e também «[...] fornecer-lhes uma informação correcta e aprofundada, necessária ao exercício das profissões ligadas à administração, à organização e às relações humanas na empresa; revelar-lhes as vantagens da produtividade, levando-os, assim, a colaborar no seu desenvolvimento» <sup>73</sup>. Em termos de estrutura curricular, após um ano comum seguiam-se dois de especialização numa das seguintes áreas: Organização e Administração; Sociologia Industrial e Relações Humanas; Psicologia Industrial.

Igualmente o Instituto Superior de Psicologia Aplicada, fundado pelas Congregações Religiosas em Portugal, em meados da década de 60, diplomava indivíduos em Psicologia Aplicada ao Trabalho e isto inserido no curso de Psicologia que apresentava outras especializações. Aquela especialização visava a «formação de técnicos na análise dos comportamentos humanos e inter-humanos em situação de trabalho, nas técnicas de selecção e de orientação e nas técnicas de intervenção ao nível dos grupos profissionais» <sup>74</sup>.

Importa ainda sublinhar as duas licenciaturas, com a duração de 4 anos, que se podiam obter no Instituto de Estudos Superiores de Évora: Licenciatura em Ciências Empresariais no Curso de Dirigentes da Empresa e Licenciatura em Sociologia. A primeira apresentou como finalidade a formação de «economistas dirigentes e chefes de empresa» <sup>75</sup>, enquanto a segunda, impropriamente designada de sociologia visava tal como o Instituto de Estudos Sociais e a Escola de Orga-

---

<sup>72</sup> Tal era o caso das cadeiras de Economia do Trabalho, Introdução ao Estudo da Empresa, História dos Factos e Doutrinas Sociais, Psico-sociologia da Empresa, Produtividade e Remuneração do Trabalho, Organização e Administração de Empresas, etc..

<sup>73</sup> Ministério da Educação Nacional, Instituto de Orientação Profissional, *Possibilidades Educativas em Portugal*, Lisboa, 1966, p. 147.

<sup>74</sup> JOAQUIM BAIRRÃO, «O ensino da Psicologia em Portugal: situação e perspectivas», in *Análise Social*, n.º 22-23-24, 1968, p. 747.

<sup>75</sup> Ministério da Educação Nacional, *op. cit.*, p. 145.

nização Científica do Trabalho a formação de «dirigentes para as obras sociais das empresas ou outros centros»<sup>76</sup>.

Desta sintética abordagem, pode-se concluir que existiam escolas para a formação era algumas das vertentes do tema global da organização e gestão das empresas e dos departamentos estatais: contudo persistia a lacuna, a nível universitário, de uma instituição de ensino voltada para a formação básica e especializada de quadros naquele tema. Esta lacuna foi explicitada de forma clara, em 1967, nos documentos do III Plano de Fomento em que se afirmava: «Parece desejável a institucionalização de cursos especializados em escolas superiores já existentes e, logo que possível, a criação de escolas superiores de organização e administração de empresas»<sup>77</sup>; contudo tal só veio a ser colmatado no pós 1974.

De modo, portanto, a suprir a inexistência de uma escola de administração de empresas, o INII promoveu dois cursos pós-universitários em gestão e organização de empresas, em 1963 e 1964, em Lisboa e Porto, destinados em particular a recém-formados e também a dirigentes e quadros, unicamente com experiência. Com a duração de 300 horas distribuídas por 2 anos, tendo somente como sessões de trabalho 2 dias consecutivos por mês, a organização do mesmo tentava, assim, adaptar-se às características de uma procura de quadros já com actividade profissional definida. Facto que representava uma substancial flexibilidade, se tivermos presente a rigidez do sistema universitário, o qual funcionava principalmente como obstáculo a que ele próprio desenvolvesse actividades formativas do mesmo tipo.

O curso, ao contrário do que acontecia com as acções de formação, foi dirigido por monitores nacionais, provenientes do próprio INII, da Universidade e de diversas empresas industriais, e estruturou-se em torno dos seguintes temas:

- Organização geral e direcção de empresas;
- Problemas humanos e gestão de pessoal;
- Técnicas gerais de gestão (contabilidade geral e analítica, gestão orçamental, gestão financeira, estatística e pesquisa operacional, organização administrativa);
- Organização e gestão de produção;
- Organização e gestão comercial.

---

<sup>76</sup> Ministério da Educação Nacional, *op. cit.*, p. 146.

<sup>77</sup> Presidência do Conselho de Ministros, *III Plano de Fomento*, Lisboa, I.N., 1967, p. 477.



Por razões que não conseguimos completamente apurar só se efectuaram dois cursos pós-universitários, mantendo-se entretanto por pane do INII outro tipo de actividades formativas: «estágios de administração de empresas» e «estágios práticos de organização». Os primeiros, iniciados em Outubro de 1962, com a colaboração da Embaixada de França em Portugal e da Association pour l'Organisation des Stages en France, tinham a duração aproximada de 6 meses, em Paris, constando de uma parte teórica, com sessões em sala de aula, seguida de um estágio prático em empresas. Até 1966 tinham participado nestes estágios 100 quadros formados em Engenharia, Economia e Direito. Os segundos, accionados como complemento às acções de formação, e destinados a quadros de empresas e alunos universitários dos últimos anos, tinham como objectivo observar na Fábrica Nacional de Vidros Irmãos Stephens, na Marinha Grande, a aplicação prática das técnicas de organização e gestão nos diferentes domínios da actividade da empresa.

As acções de formação apresentaram em nossa opinião um carácter inovador, não só em relação aos conteúdos programáticos do sistema de ensino, e em particular ao de nível superior, mas também perante os modos de organização e de administração das empresas portuguesas. Com efeito, as conclusões a que chegámos no ponto 1, alicerçadas em diversas investigações de cariz global <sup>78</sup>, permitem-nos reafirmar que a esmagadora maioria das empresas, no início da década de 60, encontrava-se desactualizada no plano científico-tecnológico e arcaicamente organizada. Tal seria com certeza ainda mais perceptível se pudéssemos dispor de investigações monográficas que nos permitissem avaliar, de forma mais fina e específica, a situação naqueles aspectos.

Por outro lado, a falta de informação impossibilita-nos o conhecimento dos efeitos práticos das acções de formação. Será que elas constituíram unicamente momentos de sensibilização e de aprendizagem para dirigentes e quadros? Ou foram também pontos de partida para alterações nas empresas? São questões pertinentes, sem dúvida, para as quais não conseguimos formular respostas fundamentadas. Das entrevistas realizadas a ex-participantes nas acções e a ex-quadros do INII ressalta a ideia de que só um conjunto limitado de empresas, constituído pelas grandes empresas industriais e de serviços (Banca e Seguros), influenciados em parte pelo conteúdo das acções de formação mas também, e de um modo muito mais significativo, pela necessidade

---

<sup>71</sup> Tal é o caso da investigação de MARIANÚS PIRES DE LIMA, *op. cit.*, pp. 1244--1365.

de adaptação às mutações económicas que ocorreram na década de 60, levou a cabo mudanças nos respectivos modos, de organização e de administração. Por exemplo, contemporaneamente à actividade de formação do INII, a Companhia União Fabril (CUF), em 1962, encetou uma «campanha de valorização do pessoal fabril» precisamente no momento em que ela se expandia, em termos de mercado nacional e estrangeiro, e se estruturava internamente em departamentos relativamente autónomos entre si.

A campanha, a cargo do Serviço de Organização da empresa, vai dirigir-se ao pessoal de chefia, no qual se encontravam integrados todos os níveis hierárquicos, incluindo encarregados, e versou três lemas: «métodos de instruir»; «métodos de simplificar o trabalho»; «métodos de comandar»<sup>79</sup>. A 1.<sup>a</sup> fase da campanha restringiu-se à formação de «animadores de curso» — quadros da empresa — sob a orientação de especialistas estrangeiros e a 2.<sup>a</sup>, a leccionação por esses animadores dos temas antes indicados. A «campanha de valorização do pessoal fabril» vinha na linha de continuidade do processo de racionalização da organização do trabalho que a CUF encetou em finais dos anos 40. Nessa altura criou-se o Serviço de Organização e como salienta M. P. de Lima: «Na generalidade dos sectores acentua-se a preocupação de implantar a organização científica do trabalho, para obter melhor rendimento: psicotécnica, selecção e orientação profissionais, medicina no trabalho. Realizam-se exames de admissão, investigam-se as doenças profissionais, estuda-se pormenorizadamente a fadiga no trabalho, a insalubridade das oficinas, o absentismo por doença, as causas dos acidentes de trabalho»<sup>80</sup>. Com a colaboração de técnicos belgas e franceses, foram feitos estudos de organização do trabalho, com a introdução da prática da cronometragem em vários sectores fabris da empresa e procedeu-se, também, à implementação de um sistema de remuneração a prémio<sup>81</sup>.

## 2.2 *Os quadros como agentes privilegiados da mudança*

Centremos agora a nossa atenção sobre uma questão: que quadros participavam nas acções de formação?

A falta de informação documental (fichas de inscrição nas acções) impossibilita-nos de desenvolver no presente texto uma res-

---

<sup>79</sup> CUF — *Informação Interna*, n.º 2, 1963, p. 5.

<sup>80</sup> MARINÚS PIRES DE LIMA, *Op. Cit.*, p. 1327.

<sup>81</sup> MARINÚS PIRES DE LIMA, *Op. Cit.*, pp. 1328 e segs.

posta precisa e ampla à questão colocada. Perante tal obstáculo, optámos em termos de investigação empírica, por um lado, pela inclusão daquela questão nas entrevistas realizadas a ex-quadros do INII e a ex-formandos e, por outro, pela exploração de diversos textos publicados que, de modo directo ou indirecto, abordam a temática dos quadros nos anos 60. Sublinhe-se, entretanto, que seguir esta opção metodológica confere às considerações que iremos explicitar o estatuto de pistas de reflexão passíveis, necessariamente, de um aprofundamento e de uma delimitação mais precisa em outro contexto de investigação.

Entre 1960 e 1968, as acções de formação realizadas registaram 9687 participantes (dirigentes e quadros). É um número de certo modo expressivo, se atendermos, por exemplo, que a partir de 1963 a AIP através da sua Comissão de Produtividade (COPRAI) começou também a promover cursos de índole genericamente idêntica aos do INII, acontecendo o mesmo com outras entidades. A procura elevada destas acções reforça o que se disse anteriormente sobre o carácter inovador das mesmas.

Em nossa opinião, ao longo do período considerado (1960 a 1973) deveriam ter participado maioritariamente quadros provenientes de médias e grandes empresas sediadas nas zonas de Lisboa e Porto, o que pode ser explicado pelo facto de:

- serem aquelas em que os respectivos empresários e dirigentes se encontravam mais sensibilizados para a necessidade da formação (tenha-se presente o que ficou expresso no ponto 1 sobre a estrutura empresarial e o tipo de empresário);
- dependerem mais do factor inovação proporcionado pelas acções, de molde a manterem, se não mesmo a aumentarem, a sua posição no mercado;
- terem capacidade económico-financeira para custearem os encargos directos e indirectos (possíveis promoções dos quadros formados) com a formação.

Nomeadamente entre 1960/61 e 1965, a totalidade das acções de formação foi ministrada em francês, o que deveria ter constituído um importante factor de exclusão de quadros. A participação neste caso ficou confinada, provavelmente, a quadros provenientes das grandes empresas, que por força das funções desempenhadas e dos conhecimentos possuídos dominavam aquela língua. Claro que com o acréscimo do número de acções de formação, com a intensificação da divulgação das mesmas, com a maior sensibilização dos empresários e dirigentes para as questões da produtividade e da formação, com a crescente competitividade inter-empresas, com a realização de acções direccionadas para

os assuntos específicos das pequenas e médias empresas, o número de quadros destas empresas deveria ter progressivamente aumentado, em particular durante a segunda metade da década de 60.

As afirmações feitas apontam uma das características dos quadros participantes nas acções de formação. Visto não haver mais dados directos disponíveis, iremos fazer uma análise sobre os quadros na sua globalidade, pois só por esta via nos será permitido obter, de um modo indirecto, uma panorâmica de outras características.

Começemos pelas remunerações. Com base nos resultados de um inquérito efectuado pelo FDMO, em Janeiro de 1965<sup>82</sup>, construiu-se o Quadro V. Na análise a efectuar consideraremos o grau de qualificação «Pessoal técnico» similar ao de quadro, não incluindo neste o de «Pessoal dirigente»<sup>83</sup>. Da leitura afigura-se-nos pertinente salientar:

- a diferença acentuada existente entre o «Pessoal técnico» e os «Não especializados», com maior expressão nas mulheres. Comparando o rendimento médio diário do «Pessoal técnico» com o dos outros graus, o mesmo representava 1,7 vezes a remuneração do «Pessoal administrativo e comercial», 2,1 a dos «Mestres e capatazes», 3,4 a dos «Especializados» e do «Pessoal menor», 4,5 a dos «Ajudantes» e, por último, 5,0 a dos «Não especializados»;
- a remuneração do «Pessoal técnico» (homens) correspondia a 68,8% da do «Pessoal dirigente» enquanto para as mulheres o valor era de 70,0%;
- a diferenciação salarial entre os dois sexos ao nível do «Pessoal técnico» era bastante acentuada (a remuneração da mulher correspondia a 65,0% daquela que era auferida pelo homem).

---

<sup>82</sup> Inquérito por amostragem realizado às actividades não agrícolas, com exclusão da Administração Pública, dos Serviços prestados à Colectividade e às Empresas, dos Serviços Recreativos e dos Serviços Domésticos. Sobre os resultados deste inquérito tivemos presente as seguintes obras: MARIA DA G. GALHARDO e MARIA E. CASTANHEIRA, *Análise das Diferenciações Salariais Inter-qualificações em 1965*, Lisboa, FDMO, 1969; ODETE ESTEVES de CARVALHO, «A repartição pessoal do rendimento em Portugal; análise do I e II Planos de Fomento», in *Análise Social*, n.º 19, 1967, pp. 458 e segs.

<sup>83</sup> Enquanto o «Pessoal Técnico» englobava «pessoal cuja actividade na empresa constitui o seu modo de vida principal, normalmente habilitado com estudos médios ou superiores a quem incumbe a orientação técnica da empresa ou que tem a seu cargo serviços altamente especializados», o «Pessoal Dirigente» agrupava o «pessoal que trabalha por conta de outrém e cuja actividade na empresa constitui o seu modo de vida principal e a quem cabe a responsabilidade da direcção do estabelecimento». Perante o conteúdo desta última definição decidiu-se não incluir o «Pessoal Dirigente» nos quadros.

Por outro lado, o índice de dispersão entre o «Pessoal técnico» e os «Não especializados» apresenta diferenças significativas entre os vários sectores de actividade (Quadro VI). Para os homens sobressaem as Indústrias Extractivas e a Construção e Obras Públicas; o valor mais baixo encontra-se nos Bancos, Seguros e Operações sobre Imóveis. Para as mulheres ausentes do «Pessoal técnico» de alguns sectores de actividade, os valores mais elevados circunscrevem-se aos Bancos... e às Indústrias Transformadoras, enquanto os Transportes e Comunicações com 218,2 é aquele com a amplitude mais reduzida.

Quais os sectores de actividade em que os quadros auferiam as remunerações médias diárias mais baixas? Por ordem crescente, as seguintes:

- Pesca (123\$00);
- Bancos, Seguros e Op. sobre Imóveis (148\$00);
- Transportes e Comunicações (158\$00);
- Indústrias Transformadoras (170\$00);
- Comércio (207\$00).

Os sectores que pagavam remunerações mais elevadas eram:

- Electricidade (270\$00);
- Indústrias Extractivas (214\$00);
- Construção (210\$00).

Este pequeno apontamento, que fica por ser bastante descritivo e pouco contextualizante (a contextualização extravasa o nosso objectivo actual) demonstra, por um lado, uma acentuada diferença de remunerações entre os quadros («Pessoal Técnico») e os restantes assalariados e, por outro, a existência de desigualdades entre quadros de sector para sector. Dito por outras palavras: se tivermos presente a caracterização salarial feita e ainda que, em 1965, 80,9% dos trabalhadores por conta de outrém (TCO) da Indústria e dos Serviços auferiam uma remuneração média diária inferior a 53\$00 então os 179\$00 de remuneração diária recebidos pelos quadros (os quais representavam 2,1% dos TCO), equivalente a um salário anual de cerca de 54 mil escudos, constituíam o indicador de uma acentuada desigualdade na distribuição do rendimento salarial.

QUADRO V — Remunerações médias diárias por graus de qualificação e respectivos índices de dispersão, por sexos  
Janeiro de 1965

GRAUS DE QUALIFICAÇÃO	HOMENS		MULHERES		HOMENS E MULHERES		Distribuição % dos assalariados por graus de qualificação
	Salário Diário	Índice de Dispersão	Salário Diário	Índice de Dispersão	Salário Diário	Índice de Dispersão	
Pessoal dirigente	266\$00	648,8	171\$00	684,0	262\$00	727,8	1,4
Pessoal técnico	183\$00	446,3	119\$00	476,0	179\$00	497,2	2,1
Pessoal Admin. e Comercial	115\$00	280,5	76\$00	304,0	108\$00	300,0	12,7
Mestres e Capatazes	91\$00	222,0	32\$00	128,0	85\$00	236,1	2,9
Especializados	58\$00	141,5	30\$00	120,0	52\$00	144,4	35,6
Pessoal menor	56\$00	136,6	29\$00	116,0	52\$00	144,4	2,0
Ajudantes	43\$00	104,9	25\$00	100,0	40\$00	111,1	6,1
Não Especializados	41\$00	100,0	25\$00	100,0	36\$00	100,0	26,2
Praticantes	36\$00	87,8	31\$00	124,0	35\$00	97,2	1,3
Aprendizes de ≥ 21 anos	30\$00	73,2	21\$00	84,0	26\$00	72,2	0,8
Aprendizes de 18 a 20 anos	25\$00	61,0	18\$00	72,0	23\$00	63,9	2,3
Aprendizes de ≤ 17 anos	17\$00	41,5	14\$00	56,0	16\$00	44,4	6,6
Amplitude máxima		607,3		628,0		683,4	(100,0)

FONTE: MARIA DA G. GALHARDO e MARIA E. CASTANHEIRA, *Análise das Diferenças Salariais Inter-qualificações em 1965*, Lisboa, EDMO, 1969, pp. 18 e seqs.

QUADRO VI — Índice de dispersão das remunerações médias diárias de cada grau de qualificação em relação às remunerações dos não especializados, por sectores de actividade económica

GRAUS DE QUALIFICAÇÃO	ACTIVIDADES (CAE)										
	Bancos Seguros e Operações s/ Imóveis	Electricid. Gás, Água e Serv. Saneamento	Transp. e Comunic.	Comércio	Pesca	Indúst. Transf.	Construção e Obras Públicas	Indúst. Extract.	Serviços Pessoais e/ excepção dos Domést.		
Pessoal dirigente	1042,3	759,2	564,8	656,1	828,6	741,2	734,3	731,4	607,1		
Pessoal técnico	569,2	551,0	311,1	504,9	585,7	500,0	600,0	625,7	—		
Pessoal admin. e comercial	511,5	267,3	233,3	236,6	504,8	291,2	291,4	314,3	—		
Mestres e capatazes	330,8	261,2	207,4	236,6	395,2	238,2	208,6	160,0	221,4		
Especializados	311,5	155,1	131,5	200,0	290,5	138,2	154,3	125,7	153,6		
Pessoal menor	238,5	159,2	111,1	109,8	133,3	126,5	80,0	74,3	135,7		
Ajudantes	142,3	136,7	94,4	109,8	233,3	111,8	97,1	97,1	125,0		
Não especializados	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		
Praticantes	192,3	89,8	79,6	73,2	—	105,9	—	68,6	89,3		
Aprendizes de ≥ 21 anos	—	49,0	66,6	68,3	—	79,4	68,6	60,0	71,4		
Aprendizes de 18 a 20 anos	61,5	38,8	46,3	61,0	—	67,6	60,0	54,3	57,1		
Aprendizes de ≤ 17 anos	53,8	40,8	35,2	43,9	85,7	47,1	45,7	34,3	46,4		
Amplitude máxima	988,5	720,4	529,6	612,2	742,9	694,1	688,6	697,1	560,7		
Desvio médio em relação aos não especializados	262,3	161,0	103,4	137,0	285,7	141,7	163,7	151,7	97,6		

Nota: Valor nulo ou pouco significativo (—).

FONTE: ODETE ESTEVES DE CARVALHO, «A repartição pessoal do rendimento em Portugal», in *Análise Social*, n.º 19, 1967, p. 466.

Situação de privilégio dos quadros perante os restantes assalariados que não se alterou até 1974 e isto não obstante, a partir sensivelmente de 1966, se ter processado um crescimento mais intenso do salário real em alguns grupos sócio-profissionais não-quadros, decorrente da emigração, da mobilização para a guerra colonial, da inexistência de excedentes de mão-de-obra nas zonas rurais, da rarefacção de trabalhadores em determinadas profissões.

O fenómeno de desigualdade acima patenteado ganha mais expressão ao termos em conta, segundo X. Pintado, que enquanto as remunerações dos operários, em 1962, eram, em termos reais, cerca de três a seis vezes inferiores às dos operários europeus (CEE), as do pessoal técnico e dirigente da indústria encontravam-se equivalentes às do pessoal de igual grau de qualificação destes países<sup>84</sup>. Além disto em 1963/64 subsistia uma estrutura de repartição do rendimento «pró-capitalista»<sup>85</sup> em que a parte dos rendimentos do trabalho no rendimento nacional se cifrava unicamente nos 44,3%, valor por vezes consideravelmente inferior ao de vários países europeus. Esta estrutura não sofreu substancial alteração até Abril de 1974.

Tendo presente a reflexão feita por A. Sedas Nunes e J. David Miranda sobre a industrialização em Portugal na primeira metade dos anos 60, pode afirmar-se que a privilegiada situação salarial dos quadros coloca-os, indubitavelmente, nas «camadas urbanas detentoras de altos e médios rendimentos», as quais foram para os autores as únicas beneficiárias dos efeitos relevantes daquela industrialização<sup>86</sup>. E justificam: «O único mercado interno indiscutivelmente dinâmico era o que essas camadas representavam, o que naturalmente incitou a produção industrial a adaptar-se-lhe. Por outras palavras, e consoante nos parece facilmente observável, os estratos sociais onde o rendimento nacional fortemente se concentrou passaram a ser simultaneamente aqueles para os quais, tanto a produção como o esforço desenvolvido com vista à promoção do consumo predominantemente se orientaram»<sup>87</sup>.

Instalou-se, assim, um «círculo vicioso da riqueza»<sup>88</sup>, num país em que o perfil da sua estratificação social, em 1960, se caracterizava para aqueles autores pela exiguidade da Camada Superior — 1.1% — e Média — 11,4% e pela ampla extensão das Camadas Inferior-Alta

---

<sup>84</sup> Cf. XAVIER PINTADO, «Níveis e estruturas de salários comparados: os salários portugueses e os europeus», in *Análise Social*, n.º 17, 1967, pp. 71 e segs.

<sup>86</sup> Cf. ADÉRITO SEDAS NUNES e J. DAVID MIRANDA, «A composição social da população portuguesa: alguns aspectos e implicações», in *Análise Social*, n.º 27-28, 1969, p. 375.

<sup>87</sup> ADÉRITO SEDAS NUNES e J. DAVID MIRANDA, *op. cit.*, p. 375.

<sup>88</sup> ADÉRITO SEDAS NUNES e J. DAVID MIRANDA, *op. cit.*, p. 376.



— 15,5% e Inferior-Baixa — 71,2%, revelando, pois, um «fraco desenvolvimento económico do país»<sup>K1)</sup>.

Por sua vez, aquela privilegiada situação salarial dos quadros não era mais do que, simultaneamente, a causa e o efeito de uma posição social, igualmente privilegiada. E são justamente as características da posição social de alguns dos quadros, aqueles que eram diplomados pelas Universidades, que A. de Sousa analisa, tomando por referência teórica principal o conceito weberiano de classe social, num artigo «A evolução da sociedade portuguesa e a classe dos diplomados», datado do ano de 1968. Para ele, Portugal vivia para a altura o fenómeno da emergência de uma classe social, a classe dos técnicos ou tecnocratas: «A área profissional dos engenheiros alarga-se, os licenciados em ciências começam a ter cada vez mais outras ocupações que as do professorado; ao lado dos juristas, aparecem os economistas, tanto nas empresas privadas como na administração pública; a profissão de investigador começa a ser aceite como ocupação permanente, etc.. Ao mesmo tempo, importantes postos de execução e de decisão são confiados em número crescente a técnicos, cuja influência se estende; o poder de decisão, antigamente domínio quase exclusivo do proprietário (nacional ou estrangeiro) e do político, começa a ser partilhado em maior ou menor medida pelo técnico»<sup>w</sup>.

Por seu turno, o facto de deterem elevados rendimentos comparativamente com os auferidos pelos restantes assalariados e o de possuírem um título académico de nível universitário, «[...] faz com que os técnicos ou tecnocratas constituam uma elite em relação ao resto da população e beneficiem cumulativamente, quase que diríamos por inerência de *status*, de vantagens diversas, entre as quais, quase sempre de um tratamento diferente»<sup>"</sup>.

A selecção social de elite começava logo ao nível do ensino primário. Como nota A. Sedas Nunes, do total das crianças que tinha completado a 4.<sup>a</sup> classe, «houve: 33,4% de ingressos, em 1958/59, nos cursos secundários; 23,8% de conclusões do 1.<sup>o</sup> ciclo liceal ou técnico, em 1959/60; 14,0% de conclusões do 2.<sup>o</sup> ciclo liceal ou técnico, em 1962/63; 6,8% de conclusões do 3.<sup>o</sup> ciclo liceal ou de habilitações equivalentes no Ensino Técnico, em 1964/65»<sup>92</sup>. Deste modo, só uma

---

<sup>50</sup> ADERIT<sup>M</sup> SEDAS NUNES e J. DAVID MIRANDA, *op. cil.*, pp. 351 e segs.

<sup>40</sup> ALFREDO DK SOUSA, «A evolução da sociedade portuguesa e a classe dos diplomados», in *Análise Social*, o.<sup>o</sup> 22-23-24, 196H, p. 487.

<sup>"</sup> ALFREDO DE SOUSA, *op. cil.*, p. 488.

\* ADÉRITO SEDAS NUNES, «O sistema universitário em Portugal: alguns mecanismos, efeitos e perspectivas do seu funcionamento», in *Análise Social*, n.<sup>o</sup> 22-23-24, 1968. p- 390.

pequena parte do conjunto dos jovens portugueses conseguia alcançar a Universidade. Como o mesmo sociólogo demonstrou para os inícios da década de 60, essa pequena parte era quase maioritariamente constituída por indivíduos cujos pais pertenciam aos grupos sócio-profissionais mais elevados socialmente<sup>93</sup>. O carácter fortemente restritivo e de selectividade social do acesso estudantil às Universidades era, sem dúvida, um dos elementos mais marcantes do sistema de ensino em Portugal para a época. Assim fica mais nítida a situação de elite dos quadros das empresas e da administração estatal possuidores de um diploma universitário.

Atentemos agora noutra questão: se consideramos os quadros detentores de um título universitário como uma elite social (segundo neste aspecto as teses expressas por A. de Sousa), então o mesmo poderá ser dito para os quadros não possuidores daquele título?

Naturalmente que o exame desta questão merecia um estudo parcialmente diferente, em termos de problemática teórica, de estratégia de pesquisa empírica, de técnicas de investigação do que foi por nós delineado. Todavia, parece-nos ser defensável — e assumindo o que vamos fazer como uma hipótese passível de ser explorada em outro contexto — designar os quadros não universitários também como uma elite. E isto fundamentalmente pelas remunerações que auferiam, as quais correspondiam ao perfil das funções técnicas e/ou de enquadramento que desempenhavam nas empresas. Remunerações que lhes permitiam um acesso privilegiado ao consumo, tal como acontecia com os restantes quadros, embora talvez diferenciado em termos da natureza dos bens adquiridos. Exceptuando o conjunto daqueles agentes que ascenderam ao título e às funções de quadro por via da «promoção hereditária»<sup>94</sup>, ou seja, decorrente do accionamento das redes de relações familiares aquando da passagem para a vida activa e durante o percurso das respectivas trajectórias profissionais, o que foi impeditivo da desclassificação social dos mesmos, os restantes foram protagonistas, numa primeira análise, de um processo complexo, sinuoso e plurifacetado, de mobilidade social ascendente. Processo que teria assumido diversas formas e ocorrido, com especial destaque, nos contextos organizacionais das empresas. Todavia, e quando uma destas formas foi especificamente a promoção ao longo de diferentes posições hierarquizadas, a questão que fica por analisar é a de saber se estas promo-

---

<sup>93</sup> Cf. ADÉRITO SEDAS NUNES «A Universidade no sistema social português», in *Análise Social*, n.º 32, 1970, p. 674.

<sup>94</sup> AGNÉS PITROU, «Un processus de récupération du status social: le cas des cadres non diplômés», in *Sociologie du Travail*, n.º 1, 1977, p. 2.

ções constituíram vias efectivas de mobilidade ascensional ou se pelo contrário, e apesar de terem permitido aos quadros não diplomados auferirem benefícios materiais idênticos aos dos quadros diplomados, representaram unicamente vias ilusórias que não conferiram aos que as percorreram os benefícios simbólicos, em termos de prestígio e de distinção social, que eram inerentes às funções e ao título de quadro.

Ora se atendermos à natureza e à especificidade dos conhecimentos transmitidos nas acções de formação do INII, os quais necessitariam, para uma aprendizagem com mais sucesso, de um conjunto base de noções científicas e técnicas adquiridas nas Universidades (e também, em parte, no ensino técnico médio), julgamos plausível que uma parcela significativa dos formandos fosse constituída por quadros detentores de um título académico universitário e, por sua vez, originários das classes superiores.

Em síntese, face aos elementos que compulsámos para responder à questão que guiou a nossa análise — que quadros participavam nas acções de formação? —, e tendo presente o carácter sinuoso e nem sempre perfeitamente consolidado no plano teórico-metodológico de algumas considerações feitas, é-nos unicamente possível indicar de modo provisório que a procura das acções de formação do INII era fundamentalmente constituída por quadros de grandes e médias empresas, das zonas de Lisboa e Porto, possuidores de um título universitário e oriundos das classes superiores.

Como dissemos antes, para o INII o incremento da produtividade passava, com ênfase particular, pela formação e sensibilização dos quadros «[...] nos modernos conceitos, métodos e técnicas de trabalho, em matéria de organização e gestão de empreendimentos, públicos ou privados»<sup>95</sup>. Matérias estas que foram importadas do estrangeiro, no âmbito da internacionalização da sociedade portuguesa ocorrida na década de 60, e que possibilitaram aos quadros um contacto mais extensivo com as teorias do *management*. Assistiu-se, em termos globais, à aprendizagem dos principais processos do *management*, em especial «a previsão, o planeamento, a organização, a coordenação, a motivação e o controlo», o que implicou uma acção em três sentidos: ao nível dos conhecimentos, através de uma divulgação dos «princípios de base da direcção», dos «métodos de organização e de controlo»; ao nível das aptidões e capacidades necessárias à função de quadro e de dirigente, em particular através da «análise de situações, tomada de decisões, formação de subordinados»; ao nível das atitudes e do comportamento, no que diz respeito ao «sentido das responsabilidades», ao

---

<sup>95</sup> INII, Documentação dos Cursos de Formação.

comando e à imaginação criadora»<sup>96</sup>, Mas mais: se uma das consequências das acções de formação realizadas pelo INII foi a eleição dos quadros, cuja caracterização social fizemos antes, como destinatários de uma formação, outra foi considerá-los como agentes privilegiados de uma pretendida mudança nas empresas e organizações estalais.

Com efeito, os quadros através da aprendizagem de conhecimentos inovadores, de novas maneiras de pensar, de novos comportamentos e aptidões, sensibilizados para novas formas de enquadramento dos assalariados estiveram provavelmente mais disponíveis para assumirem um perfil interventivo no seio das empresas; talvez mesmo, no caso das empresas de maior envergadura económica, uma parte deles se tenha constituído numa espécie de núcleo duro, com elevado poder na definição e condução das políticas desenvolvidas pelas empresas. Isso acontecia — como destaca A. Ramos dos Santos — ao nível dos principais grupos económicos, principalmente entre 1968 e 1973, em que os «tecnocratas e principais quadros» desenvolveram uma actividade de reformulação dos mesmos, incrementando a inovação tecnológica, alicerçada na importação de tecnologia estrangeira, a expansão das actividades, o crescente domínio sobre importantes sectores da economia portuguesa, em suma, tiveram importante papel no fomento da inovação<sup>97</sup>.

Numa fina caracterização deste núcleo duro, o mesmo autor aponta três fracções<sup>98</sup>.

- «os tecnocratas da primeira linha» que preenchiam alguns lugares dos conselhos de administração ou funções de director-geral, «homens de mão», de inteira confiança dos accionistas maioritários, remunerados a nível europeu e principais responsáveis pelas decisões macro-estratégicas dos grupos;
- «os tecnocratas da segunda linha» posicionados nas direcções de serviços ou em cargos de assessoria da primeira linha, considerados como possuindo elevada competência técnica, os quais tinham a seu cargo a gestão corrente das empresas, tal como o estudo dos futuros investimentos a realizar e as negociações com empresas nacionais e estrangeiras;
- a terceira, «os jovens turcos», recém-licenciados com elevadas notas finais (razão pela qual foram captados para os grupos) e que exerciam funções de apoio, como consultores em gestão, aos «tecnocratas da segunda linha».

---

<sup>96</sup> INII, Documentação dos Cursos de Formação.

<sup>97</sup> AMÉRICO RAMOS DOS SANTOS, «Desenvolvimento monopolista em Portugal (fase 1968-73): estruturas fundamentais», in *Análise Social*, n.º 49, 1977, pp. 92-93.

<sup>98</sup> AMÉRICO RAMOS DOS SANTOS, *op. cit.*, pp. 94-95.

Em nossa opinião subsistia ainda, pelo menos, uma «quarta linha» a qual agrupava quadros superiores, afectos à gestão de sub-unidades operacionais, e a totalidade de quadros médios exercendo uma pluralidade de tarefas.

Por outro lado, outras instituições de formação vão igualmente considerar os quadros como alvos estratégicos. Encontra-se neste campo, a COPRAI, que iniciou em 1963 a sua actividade formativa para dirigentes e quadros, globalmente semelhante à do INII. Mas ainda: o Centro de Produtividade da Corporação da Indústria, criado em 1964, e o Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (CEFOG) patrocinado, em 1963, pela Associação Comercial de Lisboa em colaboração com Commission Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS), sediada em França, também efectuaram cursos de formação e promoveram estágios no estrangeiro e no país.

Com efeito, esta pluralidade de instituições deve ser tomada como indicativa de uma significativa procura, por parte das empresas, de formação para os seus quadros. Significativa procura que está patenteada num inquérito realizado, em 1964, pela COPRAI e no qual perante a pergunta — «Tendo em conta a direcção, gestão e organização da sua empresa quais são, na opinião de S. Exa., os factores principais de que depende, neste momento, o progresso da actividade industrial?»<sup>99</sup> — as empresas apontaram como primeiro o da «selecção, formação e aperfeiçoamento dos quadros técnicos» e só depois o «escoamento da produção para os mercados externos, o financiamento da actividade e a pesquisa e actualização científica e técnica»<sup>100</sup>. Tanto mais que para bastantes empresas a formação dos seus quadros era vista como condição indispensável, por exemplo, para efectuar a respectiva reorganização, já que se recusavam a recorrer a consultores externos, empresas ou profissionais liberais. A preferência demonstrada, pelo menos no momento da realização do referido inquérito, é mais um elemento que teve como consequência a eleição dos quadros como agentes privilegiados da mudança.

Por outro lado, o número de gabinetes de consultores em assuntos de organização, gestão, tecnologia e economia empresarial passou de 6 para 24, entre 1960 e 1966<sup>101</sup>. Aumento que se encontra relacionado com a ampliação da necessidade por parte das empresas de se

---

<sup>99</sup> O inquérito foi realizado junto de 103 empresas. Cf. *Indústria Portuguesa*, n.º 449, 1965, p. 489.

<sup>100</sup> *Indústria Portuguesa*, n.º 449, 1965, p. 490.

<sup>101</sup> INII, *Relatório preparatório da elaboração do III Plano de Fomento (1968--1973)*, Lisboa, INII, 1966, p. 52.

adaptarem às mudanças do contexto social, económico e cultural dos anos 60.

Entretanto convirá sublinhar que a eleição dos quadros como agentes privilegiados da mudança, isto é, a valorização social do seu papel, durante a década de 60, não se ficou somente a dever às acções de formação, mas foi também a expressão das mutações no campo económico que ocorreram naquele período. O conteúdo programático das acções de formação necessariamente reflecte estas mutações e, como não poderia deixar de ser, a própria evolução do conhecimento científico-técnico ligado à gestão, questões sem dúvida importantes, mas cuja análise escapa às possibilidades da presente reflexão.

Sinteticamente podemos caracterizar aquelas mutações a partir de três vectores: a crescente internacionalização da economia portuguesa; as características do processo de industrialização; a intensificação do processo de concentração e centralização do capital. Por comodidade de exposição, estes dois últimos vectores serão apreciados de modo inter-relacionado.

Em relação ao primeiro vector, já fizemos no ponto 2.1. a sua análise como enquadramento da nossa ideia de que a importação de conhecimentos e a sua conseqüente difusão pelas acções de formação do INII foram elementos daquela internacionalização. É precisamente determinado pela internacionalização, ou seja, por maior integração na economia capitalista mundial vivendo uma fase de forte pujança, que se vai processar o crescimento económico português da década de 60. Tal vai conduzir a uma maior subordinação ao exterior e a um novo lugar no seio da divisão internacional do trabalho por parte de Portugal.

No plano da industrialização, e segundo as propostas de análise actualmente existentes <sup>102</sup>, distinguiremos dois períodos: dos inícios dos anos 60 até cerca de 1968 e desta data a 1973. Durante o primeiro, assistiu-se progressivamente ao esgotamento do modelo de política industrial assente na «substituição de importações» e a uma crescente abertura económica e financeira ao estrangeiro, para a qual contribuiu em parte, não só a adesão à EFTA (ponto fundamental), mas também a necessidade de fazer face financeiramente aos gastos com a guerra colonial. O «modelo exportador», no qual se fundou o crescimento económico deste período, intensificou a produção industrial, reforçando o papel do sector no âmbito da economia global. A indústria com uma

---

<sup>102</sup> Seguimos nomeadamente a proposta de MANUELA SILVA explicitada em «A política industrial em Portugal e os seus efeitos no emprego e na repartição do rendimento», in *Economia e Socialismo*, n.º 51, 1980, pp. 3-19.

taxa de crescimento média anual do PIB de 8,8%, entre 1961 e 1968, apresentava-se manifestamente destacada da agricultura e das indústrias extractivas com 1,8% e do terciário com 6,0% <sup>103</sup>. Todavia tal intensificação não aconteceu de uma forma regular; contrariamente ao que tinha sucedido antes, a partir de 1965 constata-se uma evolução irregular das taxas de crescimento industrial, facto explicado em parte pela exiguidade do mercado interno e pelos baixos níveis salariais praticados. O surto industrial far-se-á em geral prosseguindo as tendências sectoriais do período anterior. Por outro lado, os sectores tradicionais (Têxteis, Vestuário, Calçado e Conservas) foram, de certo modo, os grandes beneficiários do desarmamento aduaneiro depois da adesão à EFTA. Os seus produtos ofereciam vantagens comparativas, devido em particular aos baixos salários praticados e às facilidades de aprovisionamento em matérias-primas, exigindo uma tecnologia média e um fraco nível de qualificação da mão-de-obra. Entretanto, os sectores mais dinâmicos foram precisamente os mesmos do período da «substituição das importações», entre outros: Indústrias Químicas e Petróleo; Metalurgia de Base; Electrometalomecânica e Papel. Paralelamente ao aumento da capacidade produtiva e à criação de novas unidades industriais (algumas delas fruto de investimentos estrangeiros), foi patente um movimento de reestruturação organizativa e tecnológica das unidades já existentes <sup>104</sup>.

Só que o «modelo exportador», se contribuiu para a expansão da economia, foi em simultâneo um elemento de desarticulação da mesma, acentuando fundamentalmente disparidades internas, tais como <sup>105</sup>:

- estagnação da agricultura;
- forte mobilidade geográfica da população rural para os centros urbanos do litoral com o correspondente acréscimo substancial da população urbana (precisamente litoralização e urbanização vão ser dois aspectos marcantes da ocupação humana do território nos anos 60, prosseguidos na década seguinte);
- aumento das desigualdades inter-regionais, no que diz respeito à localização industrial e do sector terciário;
- asfixia do mercado interno;

---

<sup>103</sup> EDGAR ROCHA, «Crescimento económico em Portugal nos anos de 1960-73: alguns aspectos», in *Análise Social*, n.º 84, 1984, p. 626. <sup>104</sup> Cf. JOÃO FERRÃO, *op. cit.*, pp. 101 e segs.

<sup>105</sup> Cf. MANUELA SILVA, *op. cit.*, 16 e segs.

- desequilíbrio da balança de pagamentos face ao peso excessivo das importações;
- reforço do dualismo entre uma agricultura estagnada e um sector moderno da indústria, tal como entre algumas áreas geográficas do litoral e do interior, submetido este último a um intenso processo de marginalidade social, económica e cultural, assim como de empobrecimento.

É de realçar que o processo de acumulação de capital deste período seguiu, em traços gerais, o que já vinha acontecendo no anterior. Por um lado, o apoio directo e indirecto do Estado através, em particular, do condicionamento industrial, de benefícios fiscais, da imposição à agricultura de baixos preços para os seus produtos. Por outro lado, a existência de uma relação salarial articulada em torno de baixos salários, de uma acentuada disparidade salarial, da ausência generalizada de formas de salário indirecto, da contenção, pela repressão, das reivindicações e da actividade sindical.

A partir de 1960, intensificou-se o processo de centralização e concentração de capital, o qual vai ter o seu momento mais expressivo entre 1968 e 1973. Este aspecto da dinâmica do capitalismo português, que para alguns analistas é designado de capitalismo monopolista de Estado<sup>106</sup>, entrecruza-se com a conflitualidade ao nível das várias fracções do capital. Em primeiro, subordinação definitiva, em termos económicos e sociais, do capital agrário ao capital industrial e financeiro, ou seja, quebra da «aliança agrária-industrial» dominante desde os anos 30. Em segundo, acentuada penetração e controlo de importantes sectores da actividade económica por parte do capital financeiro, no âmbito da actividade geral dos grandes grupos monopolistas<sup>107</sup>. Em terceiro, uma crescente polarização no interior do capital industrial, em termos de capital social, de volume de produção, de capacidade tecnológica e organizativa, a qual foi acompanhada pela absorção pelos grupos monopolistas de pequenas e médias empresas através, em particular, da estreita dependência destas face à banca. Finalmente, uma importância considerável do capital estrangeiro.

---

<sup>106</sup> Sobre a questão do capitalismo monopolista de Estado consulte-se, por exemplo, PAUL BOCCARA, *O Capitalismo Monopolista de Estado. Tratado marxista de economia política*, Lisboa, Seara Nova, 1977. A aplicação desta conceptualização à realidade portuguesa encontra-se patente em Álvaro Cunhal, *A Revolução Portuguesa: o Passado e o Futuro*, Lisboa, Edições Avante, 1976, pp. 24 e segs.

<sup>107</sup> Sobre esta questão consulte-se AMÉRICO RAMOS DOS SANTOS, *op. cit.*.



Em 1968, ano marcado pela morte política de Salazar e pelo início do «marcelismo», a sociedade portuguesa enfrentava profundas contradições, entre as quais destacamos:

- a subsistência de um projecto de capitalismo nacional fechado sobre si próprio e, por seu turno, a necessidade de corresponder às solicitações de uma maior abertura ao capitalismo internacional <sup>108</sup>;
- a impossibilidade de encontrar uma forma de articulação entre a não resolução da questão colonial e a integração política e económica na Europa;
- o aproximar-se de uma conjuntura de instabilidade monetária e financeira que tinha as suas principais origens no crescimento das despesas improdutivas (o caso da guerra colonial), na rigidez da oferta interna perante uma procura pressionada pelo efeito das receitas do turismo e das remessas dos emigrantes e na conseqüente instabilidade dos preços.

Contradições estas que não foram politicamente resolvidas pelo regime até à sua queda em Abril de 74. Entretanto, no curto período de tempo que medeia entre 1968 e 1973, importantes mutações ocorreram ao nível económico <sup>109</sup>;

- a) Intensificação do afluxo de capital estrangeiro, com o conseqüente aprofundamento da internacionalização da economia portuguesa, levando a transformações no modelo de industrialização até aí seguido (o designado «modelo exportador»), no sentido da «expansão prioritária de sectores de maior intensidade tecnológica associada à intensidade relativa da mão-de-obra» e da «maior intensidade de capital por parte de trabalho». Em suma, uma maior dependência face ao capital estrangeiro, por exemplo em termos de investimentos e de tecnologia. A reorientação da produção, em particular para a exportação, fazia parte precisamente de uma estratégia de «modernização» da indústria — a Nova Política Industrial — preconizada no início dos anos 70 e que incluía também uma política de reestruturação da indústria, por intermédio de fusões e absorções de empresas, e a revisão do regime do condicionamento industrial;

---

<sup>108</sup> Cf. MÁRIO MURTEIRA, *Desenvolvimento, Subdesenvolvimento e o Modelo Português*, Lisboa, Presença, 1979, pp. 123 e segs.

<sup>109</sup> Tomamos por referência os textos de MANUELA SILVA, *op. cit.*, e de MÁRIO MURTEIRA, *op. cit.*

- b) Dominação completa da economia nacional por parte do capitalismo industrial monopolista e do capital financeiro e intensificação, por parte destes, da centralização e concentração do capital.

Um dos aspectos caracterizadores deste período foi a estratégia de «modernização», que englobava a «Nova Política Industrial», a «Nova Política Agrícola» e a «Nova Política Colonial», mas também a reforma da educação (Reforma Veiga Simão) e que ao nível do discurso do aparelho político se traduziu na substituição nominal do termo Estado Novo pelo de «Estado Social». A erupção desta estratégia ao nível do aparelho de Estado, a partir de 1968, pode ser interpretada como a concretização, por vezes só em termos de projectos, de tendências liberalizantes e modernizantes que subsistiam ao nível de alguns dos departamentos estatais, desde os finais dos anos 50. Como ilustração disto encontramos as actividade dos já designados organismos desenvolvimentistas — INII, FDMO, GEPAE, entre outros.

Ora na formulação e aplicação de parte daquela estratégia de «modernização» vão desempenhar um papel importante, quer ao nível do aparelho de Estado, quer das grandes empresas, os «tecnocratas» (já anteriormente referidos), os quais vão defender que os múltiplos problemas portugueses poderiam ser resolvidos por intermédio de medidas de carácter essencialmente técnico. Ideia que extravasa os «tecnocratas» e se encontra igualmente perfilhada por outros quadros, não sendo mais do que a divulgação pública e oficial daquilo que tinha sido importado dos países europeus durante a década de 60 e que, para a altura, era já alvo de uma intensa crítica, nesses mesmos países.

Todavia, este discurso eminentemente tecnocrático, por exemplo no equacionamento de algumas contradições presentes na sociedade portuguesa dos finais da década de 60, confrontava-se com aspectos do discurso político e com os interesses de várias fracções da classe dominante. Indicamos dois vectores dessa confrontação: a resolução da questão colonial e a integração europeia; a alteração da relação salarial (elevação dos salários directos e indirectos, transformação da estrutura sindical de modo a possibilitar uma maior participação dos sindicatos).

Conquanto os «tecnocratas» expressassem os interesses dos sectores mais modernos do capital, bastante interessados numa solução neo-colonial e numa evolução pacífica e sem grandes sobressaltos do sistema político vigente para um que tomasse por modelo as democracias da Europa Ocidental, a conflitualidade entre as várias fracções da classe dominante, a incapacidade política por parte do governo perante a dimensão dos conflitos sociais que entretanto ocorriam, levaram este a recuar, a procurar um «regresso ao núcleo central e original do

regime: o autoritarismo fascista e a repressão das classes trabalhadoras»<sup>110</sup>, derrotando politicamente, por conseguinte, as teses tecnocráticas mais contundentes com os princípios essenciais do regime.

Derrota que, de modo algum, impediu que algumas dessas teses não permanecessem na ribalta da discussão política, em círculos que vão sendo cada vez menos restritos — Associação para o Desenvolvimento Económico e Social (SEDES) — e nalguns órgãos de comunicação que, apesar das restrições impostas à livre circulação de informações, constituíram local de expressão das mesmas, como era o caso de «O Expresso».

Defendemos, mais uma vez, que as mutações económicas que passámos em revista favoreceram a valorização dos quadros<sup>111</sup>. A própria natureza e dinâmica da evolução económica levou, por um lado, a que uma parte das empresas, particularmente aquelas que pertenciam aos principais grupos económicos como forma de sobrevivência e de expansão, enveredasse pela alteração científico-técnica dos seus processos de produção de bens e/ou serviços, pela mutação dos seus sistemas organizativos, pelo acréscimo e diversificação das suas actividades e, por outro, à criação de empresas, algumas delas apresentando características técnicas e organizativas qualitativamente diferentes das já existentes. Ora os quadros — fundamentalmente aqueles que dispunham de uma ampla formação académica e extra-académica — pelos conhecimentos actualizados e inovadores que detinham, pelas novas perspectivas de análise e de resolução das questões, tornaram-se para aquelas empresas agentes sociais privilegiados na concepção e acompanhamento das estratégias de mudança ocorridas durante o período que tomámos por referência — década de 60.

As empresas não podiam prescindir do contributo dos quadros. De modo definitivo, existiu uma valorização destes no âmbito do processo produtivo que se alargou também à esfera da administração pública. Com efeito, durante o designado «marcelismo», a ênfase colo-

---

<sup>110</sup> BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS, «A crise e a reconstituição do Estado em Portugal (1974-84)», in *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n.º 14, 1984, p. 11.

<sup>111</sup> Valorização não só no plano qualitativo, como também no quantitativo. Consequência, em parte, das mutações económicas e da complexificação das organizações, públicas e privadas, aumentou o número de quadros nos anos 60. Tendo como fonte os Recenseamentos Populacionais de 1960 e 1970, e utilizando uma categoria estatística, «Quadros Técnicos, Científicos e de Ensino» (abrange a quase totalidade das profissões incluídas no Grande Grupo 0/1 da Classificação Nacional das Profissões) que permite a comparabilidade entre os dois anos, é possível concluir que os quadros tiveram um acréscimo de 42,8%. Por outro lado, a proporção dos quadros no seio dos trabalhadores por conta de outrem passou de 2,8%, em 1960, para 4,2%, em 1970.

cada na «modernização» do aparelho do Estado apresentou por um lado, no plano do discurso político, a defesa de valores como a competência técnica, a escolha unicamente alicerçada numa racionalidade técnica, a-política e, por outro, a ampliação de actividade do Estado, na qual se pode destacar a educação, a segurança social e a saúde. Neste contexto surge, no início da década de 70, a designada Reforma Veiga Simão, a qual tem sido apreciada no que toca às propostas nela contidas sobre o ensino superior, como virada principalmente para uma ligação mais estreita entre ensino e actividade económica, como um meio de potenciar uma maior oferta de diplomados, diferenciados em termos da natureza e de conteúdos formativos, potenciais quadros superiores e quadros médios nas empresas e na administração pública " <sup>112</sup>.

### 2.3 A difusão do termo quadro

Temos vindo a defender que foi fundamentalmente através das acções de formação do INII que, por um lado, se importou de França o significado do termo quadro — como um conjunto de agentes sociais que ao nível das organizações ocupavam funções de determinada responsabilidade científico-técnica e de direcção — e, por outro, que este se difundiu em certos meios sociais da sociedade portuguesa, durante a década de 60. Num esforço de uma maior delimitação do perfil da procura das acções, o INII vai definir os agentes que nelas deveriam tomar parte:

- os quadros directivos: «aqueles que estão encarregados de aplicar e interpretar as políticas definidas, na função de que são responsáveis, tomando as decisões necessárias e dirigindo os diversos quadros médios e especializados a seu cargo» <sup>113</sup>;
- os quadros especializados: «aqueles que, essencialmente, utilizam conhecimentos técnicos especializados para propor soluções ou resolver problemas particulares apresentados por outrém» <sup>114</sup>

Além destes, o INII explicitou ainda a função de director: aquele que, dentro da empresa, define e estabelece as suas políticas e objecti-

---

<sup>112</sup> Sobre a Reforma Veiga Simão e as suas diversas interpretações consulte-se STEPHEN R. STOER, *op. cit.*, pp. 71 e segs.

<sup>113</sup> INII, Documentação dos Cursos de Formação.

<sup>114</sup> *Idem*.

vos gerais sendo pelos mesmos inteiramente responsável (sem necessariamente ter poderes de comando hierárquico) <sup>115</sup>.

Numa primeira análise destas definições sublinha-se:

- a não indicação da natureza e características da formação (escolar e extra-escolar) necessária para o desempenho das funções;
- o estabelecimento de linhas divisórias entre as várias categorias. O director define, o quadro directivo, por sua vez, aplica e interpreta e, por último, o quadro especializado soluciona problemas particulares. Em suma, do geral para o particular.

Também a COPRAI na publicação das suas acções vai utilizar o termo quadro, embora apresentando uma *nuance*: o termo quadro directivo mantém-se, e em vez de quadro especializado foi utilizado o de quadro médio. Não poderemos levar mais longe a comparação entre as duas instituições, por falta de informação sobre o conteúdo das definições dos termos usados pela COPRAI. Todavia, o mais importante é destacar que tal só veio contribuir para dar mais força à difusão do termo.

Entretanto, quer os termos, quer as definições empregados pelo INII podem ser perspectivadas como uma nova nomenclatura profissional. Nova, principalmente perante aquilo que se encontrava estabelecido nos diversos contextos organizacionais, nos inícios da década de 60. E mais: como qualquer nomenclatura ela era uma classificação com uma dupla função: delimitação de dois grandes conjuntos, os quadros e não-quadros; delimitação de sub-conjuntos no seio dos próprios quadros. Em síntese, era uma nova forma de pensar a estrutura hierárquica, em particular a das empresas, e de rotular determinados assalariados.

A difusão do termo quadro e das correspondentes definições pelo INII fez-se junto dos potenciais «consumidores» da formação, perante os dirigentes das empresas e departamentos estatais (eles igualmente potenciais formandos) que progressivamente vão introduzindo o termo e a definição na sua linguagem, nos seus modos de pensar e de «ler» as organizações em que se encontravam inseridos. Das leituras por nós realizadas de algumas fontes documentais que apresentam a perspectiva do patronato, como por exemplo a revista *Indústria Portuguesa* da AIP e publicações periódicas de empresas — CUF, CP, Banca — torna-se perceptível a presença, no discurso escrito, do termo quadro, o qual vai sendo utilizado mais frequentemente com o aproximar dos finais dos anos 60, subsistindo, todavia, o termo de técnico: técnico superior e

---

<sup>115</sup> Idem.

técnico médio. A adesão por parte dos dirigentes ao termo de quadro foi também impulsionada, em nosso entender, pelo atribulo de inovador, de moderno, em que o mesmo se encontrava envolto, para mais no contexto económico, social e cultural da década de 60, em que a identificação por parte de determinados agentes, como aqueles dirigentes, com valores, termos, modos de pensar importados do estrangeiro — e era o caso da definição de quadro proveniente de França — constituía um sinal, socialmente visível para os outros, da sua ruptura como o conservadorismo e o arcaísmo que preenchiam o discurso político do Estado Novo.

Por outro lado, aquela difusão efectuou-se também perante os assalariados que se encontravam incluídos na definição de quadro, mas que não faziam habitualmente uso da mesma. Explicitando melhor: a difusão do termo e das suas definições pode ser interpretada como um meio de indicar a um conjunto de assalariados, que apresentavam determinadas propriedades sociais objectivas em termos da natureza e do conteúdo das suas funções nas organizações, como eles próprios se deveriam auto-designar e ser nominalmente conhecidos e reconhecidos pelos outros. Paulatinamente aqueles agentes foram tomando conhecimento da nova designação, de como a mesma os categorizava e em simultâneo os identificava, assistindo-se, portanto, a uma reconversão taxinómica. Aqueles que genericamente eram designados como técnicos passaram a ser considerados como quadros <sup>116</sup>. Não dispomos de informações que nos permitam avançar no sentido de conhecer como foi feita a adesão dos assalariados ao novo título. Fica, assim, por preencher esta lacuna.

Em simultâneo com este processo de difusão que lemos vindo a referenciar, as acções de formação constituíram, em nosso entender, instrumentos de construção e também de divulgação de uma imagem social dos quadros, a qual se estruturou em torno de dois aspectos nodais:

- os conhecimentos científico-técnicos adquiridos, permitindo a construção de uma imagem de assalariados com elevada qualificação e potencialmente aptos a desempenharem uma intervenção no seio das organizações em que estavam inseridos, de modo a uma melhor adequação destas ao meio envolvente;
- as funções profissionais, cuja natureza e conteúdo alicerçadas naqueles conhecimentos e numa racional idade tecnocrática, se destacavam das dos restantes assalariados.

---

<sup>116</sup> O termo de técnico não caiu completamente em desuso, antes pelo contrário tem sido de certo modo concorrente, em termos de significado, com o de quadro e até constituindo com ele uma designação híbrida como é a de quadro técnico.

### 3. Considerações finais

Tributária da perspectiva construtivista sobre a realidade social, defendemos, ao longo da presente análise, a tese da contribuição decisiva que as acções de formação do INII desenvolvidas nos anos 60, como também de outras instituições de formação, tiveram na construção social dos quadros.

Contribuição de natureza múltipla. Por um lado, difundiu o significado do termo quadro — conjunto de agentes sociais que ocupavam ao nível das empresas e dos departamentos estatais funções de determinada responsabilidade científico-técnica e de direcção —, o qual foi importado, principalmente de França, no contexto mais global da internacionalização da economia portuguesa. Difusão que, por sua vez, se efectuou em meios sociais particulares e perante aqueles que eram os sujeitos classificados pelo próprio título contribuindo, assim, para o conhecimento e reconhecimento de uma nova designação profissional. Por outro lado, aquelas acções além de sensibilizarem e formarem os recém-designados quadros no domínio do *management* possibilitaram, em algumas empresas, a sua eleição como agentes privilegiados de uma pretendida mudança. Através, portanto, da conjugação entre estes dois aspectos emergiam de uma forma lenta e complexa os quadros cuja imagem social, embora de contornos e de conteúdos ainda pouco definidos, apresentava dois elementos importantes: conhecimentos científico-técnicos inovadores e racionalidade tecnocrática.

Entretanto, como destacámos anteriormente, todo este processo que caracterizou o primeiro momento de construção social dos quadros encontra-se interligado, por intermédio de diversas mediações, à dinâmica da economia portuguesa dos anos 60.

Os quadros, nos finais da década de 60, não constituíam propriamente um grupo possível de ser identificado de um modo preciso. Detinham um nome que apesar de não estar ainda amplamente difundido era uma referência colectiva, funcionando como um traço de identificação entre agentes com formações académicas e trajectórias diferentes que apresentavam talvez como único denominador comum o exercício de determinadas funções hierárquicas e/ou funcionais em empresas e departamentos estatais. Por outro lado, não possuíam instâncias de representação política que os congregassem e porta-vozes que falassem em seu nome. Nem mesmo se encontravam representados nas diversas nomenclaturas profissionais então em uso. Decorrente destes aspectos, a sua visibilidade social era ainda bastante restrita.

Por conseguinte, em nossa opinião, aquilo a que se assistiu na década de 60 foi ao início da construção social dos quadros, à génese, sempre contraditória e complexa, de um grupo sócio-profissional. É só

no pós-25 de Abril que aquela construção ganhou uma dimensão qualitativamente diferente da do período inicial. Como reacção de defesa perante a hostilização e marginalização a que os quadros foram sujeitos por parte dos sindicatos operários, e de forma mais global pela classe operária, não só no denominado período revolucionário, mas também nos anos subsequentes, desenvolveu-se um trabalho político de agrupamento de instâncias representativas de diferentes profissões (particularmente das designadas profissões intelectuais) em torno do título de quadro, criando uma instância sindical específica <sup>117</sup>. Paradoxalmente, a marginalização social conduziu à criação das condições necessárias para a afirmação dos quadros, no plano da luta política. Mais ainda: esta luta política foi decisiva para o trabalho de objectivação que, de modo sinuoso e permeado pela conflitualidade, foi conferindo aos quadros uma espessura e uma evidência, as quais, por sua vez, têm ocultado os plurais processos sociais presentes na formação do grupo.

---

<sup>117</sup> A Federação Nacional de Sindicatos de Quadros foi criada em Agosto de 1977.