

## **A gestão de quadros como um conjunto de «práticas de elevado desempenho»**

João Pedro Cordeiro  
Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal  
[jcordeiro@esce.ips.pt](mailto:jcordeiro@esce.ips.pt)

As organizações estão a adoptar novos padrões de relações de trabalho onde procuram uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisão. Um dos factores que merece realce neste processo é a transformação do papel dos quadros das organizações de uma actuação operacional para uma actuação estratégica.

A gestão de quadros é concebida como uma actividade mediadora entre as organizações e as pessoas, uma espécie de elemento de ligação entre ambos. Entende-se, assim, a gestão de quadros como uma área de especialidade voltada para o estudo da utilização do profissional no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objectivos da empresa como dos trabalhadores. Para além dessa função, a gestão de quadros atribui especial atenção às funções de planejar, organizar, dirigir e controlar bem como às funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização dos quadros, de forma a que os objectivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos económica e eficazmente.

A gestão de quadros deve ser assegurada por toda a estrutura da organização. Todavia, cabe ao departamento de recursos humanos um papel mais interventivo e dinâmico na concepção de políticas e de práticas relacionadas com a sua gestão. Actualmente o departamento de recursos humanos já possui um posicionamento mais elevado dentro das organizações, desenvolvendo uma função técnica mais sofisticada. Passou mesmo a ter uma função importante na assessoria de direcção da empresa, transformando-se num agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional bem como da forma e do estilo de gerir as organizações.

A respeito do papel contemporâneo da gestão de recursos humanos, a área passa a ter um papel de “administração da organização”, devendo procurar conhecer o ambiente de negócios para, desse modo, contribuir para a elaboração de indicadores de desempenho necessários à avaliação da contribuição de cada processo para a estratégia da empresa. Neste novo papel, a gestão de quadros transforma-se numa área estratégica e passa a ser uma referência para a organização, garantindo que os quadros estejam totalmente comprometidos com a empresa, através da aplicação de um conjunto de *práticas*.

A consideração da gestão de quadros como um conjunto de *práticas* é uma das abordagens conceptuais que decorre de duas razões principais. Em primeiro lugar, da necessidade de conceptualizar um conjunto muito diversificado de práticas e dos seus respectivos resultados, obtidos através das pessoas, que se constituem como factor de vantagem competitiva. Em segundo lugar, da necessidade de controlar os seus efeitos na organização, não podendo dissociar deste processo factores como a cultura e a estratégia da organização.

As práticas, a este nível, correspondem a um conjunto de ferramentas e de instrumentos que fazem parte de um sistema de gestão das pessoas. No fundo representam as opções a tomar em termos de gestão das pessoas. Essas práticas concretas analisam e potenciam as habilidades dos trabalhadores, os seus conhecimentos e a sua experiência. Por outras palavras, associado à gestão de quadros está a capacidade de desenvolver as competências e o conhecimento no interior das organizações, e de contribuir para a utilização pelos mesmos (quadros) dos seus conhecimentos, competências e aprendizagens em benefício da organização.

As práticas a conceber e implementar, no que à gestão de quadros diz respeito, remetem principalmente para o que alguns autores denominam por *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* ou *High-Performance Work System* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001; Ciavarella, 2003; Pil e MacDuffie, 1996) <sup>1</sup>.

O sistema de *Trabalho de Elevado Desempenho* procura integrar o sistema de recursos humanos (onde se encontra a gestão de quadros) com as estratégias organizacionais. Neste modelo cada elemento do sistema tem a responsabilidade de maximizar a qualidade do capital humano em toda a organização. Para isso, o sistema deve: a) vincular as suas decisões de selecção e de promoção a modelos de competência validados; b) desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa; c) praticar políticas de gestão referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem os trabalhadores com bons desempenhos.

As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* incluem a introdução de inovações na gestão do trabalho e na gestão das pessoas, a saber: formas flexíveis de trabalho, formação, trabalho em equipa, retribuição contingencial à performance, avaliação de desempenho centrada na performance, participação formal do trabalhador, programas de qualidade de vida no trabalho, etc. Promovem a inovação e a motivação do trabalhador, conduzindo a maior satisfação e lealdade (comprometimento) e, previsivelmente, a melhores resultados em termos de performance organizacional. As *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* exigem a participação activa do quadro da empresa no trabalho, desenvolvendo e aplicando os seus conhecimentos, e geram elevados níveis de motivação e envolvimento.

A ideia central das práticas associadas a este sistema consiste em fazer chegar até aos diferentes profissionais da organização, informação, conhecimento, recompensas e poder. Neste sentido, a implementação destas práticas depende das competências dos profissionais, dessas competências serem nucleares (*core*) para a estratégia da organização e dos profissionais terem motivação e oportunidades para as utilizar. Daí que os

empregadores apenas tenham interesse ‘económico’ em utilizar tais práticas para profissionais com competências singulares e com valor estratégico para a empresa (Delery e Shaw, 2001)<sup>2</sup> – os profissionais dos níveis hierárquicos mais elevados (quadros médios e superiores, entre outros) encontram-se em melhores condições, pelo seu posicionamento na estrutura hierárquica, para desenvolverem e serem alvo dessas práticas.

Na avaliação do impacto das *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho*, há que considerar a possibilidade de existir o efeito de um factor sinérgico resultante da condição de sistema, ou seja, do impacto destas *práticas* ser mais significativo quando aplicadas harmoniosamente com outros sistemas da organização, como a estratégia e as funções de negócio. Pondera-se, assim, a necessidade destas práticas serem consistentes entre si e com a estratégia organizacional. Por outras palavras, as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* procuram expressar de forma mais objectiva possível os princípios e as finalidades formuladas pela missão e pela estratégia da empresa. São, portanto, directrizes definidas para assegurar a consistência dos objectivos propostos. Deste modo, as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* representam os princípios estabelecidos pela organização e norteiam a elaboração de normas, procedimentos, programas e actividades.

Não havendo consenso quanto aos elementos que caracterizam as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* é possível, contudo, identificar um conjunto de práticas que, regra geral, são integradas no sistema como um todo, a saber: segurança no emprego, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de participação e acesso à informação. São práticas que se podem, grosso modo, agrupar em três grandes dimensões: a *motivacional* (compensação e gestão de carreiras); a *participação* (equipas autónomas, mecanismos de participação, *job design*) e o *desenvolvimento* (formação, avaliação de desempenho centrada no desempenho).

Em suma, as *Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho* permitem a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências, sobretudo dos profissionais mais qualificados. Promovendo condições de aplicação de conhecimentos e a utilização de competências, permitem que os quadros se sintam cada vez mais motivados e envolvidos com a organização, num processo de (retro)alimentação mútua.

---

<sup>1</sup> - Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001), *Gestão de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*, Edição Campus; Ciavarella, M. (2003), “The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach”, in *Human Resources Management*, vol. 42, n.º 4, pp. 337-356; Pil, F., MacDuffie, J. P. (1996), “The adoption of High-Involvement work practices”, in *Industrial Relations*, vol. 35, n.º 3, pp. 423-456.

<sup>2</sup> - Delery, E., Shaw, J. (2001), “The strategic management of people in work organizations: review synthesis, and extension”, in *Research in personnel and Human Resources Management*, vol. 20, pp. 165-197.