GESTÃO DE PESSOAS E O ENFOQUE NOS PAPÉIS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO DE CASO COM OS BIBLIOTECÁRIOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA

Lucinaldo dos Santos Rodrigues
Sandra Leandro Pereira
José Emanoelton E. Silva Borges

RESUMO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje dessa área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de recursos humanos. Acredita-se, que a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte do capital intelectual que simboliza mais do que tudo, a importância do fator humano nesses novos tempos. No entanto, para o bom desempenho dos papéis profissionais, a organização deverá conhecer a diversidade de razões, interesses, ações e motivos que regem as expectativas e constroem o cotidiano das pessoas no desempenho de suas tarefas. Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo discutir através do enfoque na gestão de pessoas, o enfoque nos papéis profissionais dos trabalhadores contemporâneos. *A organização selecionada foi uma universidade pública federal brasileira onde foi pesquisada a gestão de pessoas e o desenvolvimento dos papéis profissionais. Para realização da pesquisa de campo foi utilizado o método qualitativo, e cujo instrumento de coleta de dados foi o questionário semi-estruturado. De acordo com a pesquisa, os entrevistados tem uma visão clara de como os aspectos que envolvem a gestão de pessoas, em termos de avaliação de desempenho, treinamento, capacitação, competência, entre outros fatores interferem diretamente na forma de desempenho dos seus papéis organizacionais.*

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Papéis; Pessoas.

1. INTRODUÇÂO

As organizações contemporâneas estão inseridas em uma era de mudanças, incertezas e desafios. A constante necessidade de inovação e renovação, a busca da flexibilidade para proporcionar mudança e transformação em termos de processos e pessoas, bem como, a adoção de idéias e conceitos parecem hoje aspectos essenciais para o sucesso organizacional.

A ciência da administração vem sendo cada vez mais desafiada a superar um número cada vez maior de problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo. Transição essa que corresponde ao declínio da economia de base industrial e ao surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico: o conhecimento. Dessa forma, a gestão de pessoas, mais do que qualquer outro ramo da administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo porque sua matéria está exatamente na mente humana, que é o conhecimento (GIL, 2001).

No entanto, prever o futuro dos recursos humanos, assim como o de qualquer outra coisa na administração não constitui tarefa fácil. Assim, como a economia mundial está induzindo organizações a se adaptarem a um mundo cada vez mais competitivo, as organizações por outro lado estão buscando através do desempenho de papéis dos seus colaboradores, estratégias de desempenho que as tornem mais competitivas.

Nota-se, que as organizações contemporâneas lidam com expectativas de papéis. Assim, seus membros necessitam estar permanentemente informados acerca do que deles espera em relação à organização, a seus colegas de trabalho e ao público externo (e.g. clientes, fornecedores, parceiros, entre outros).

Desse modo, o enfoque nos papéis profissionais, bem mais adequado aos desafios apresentados ao profissional de recursos humano em um mundo globalizado, em organizações que experimentam altos níveis de tecnologia de produção, que se direcionam para um mercado bem mais exigente e emprega pessoas com nível de qualificação cada vez mais alto. É de suma importância para a organização se trabalhar bem os papéis de seus colaboradores.

Ao se falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam através do desenvolvimento de seus papéis, elas decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das organizações.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é a função essencial que busca a cooperação de pessoas que trabalham nas organizações para o alcance dos objetivos, tantos organizacionais quanto individuais. Constitui desse modo, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos (ALBUQUERQUE, 1999; CHIAVENATO, 2002)

Notadamente, o termo gestão de pessoas procura substituir o termo administração de recursos humanos, que ainda é a expressão mais utilizada hoje em dia para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

No entanto, Gil (2001), esclarece que os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos é limitado, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização, apenas como recursos, junto dos recursos materiais e financeiros.

Assim, alguns autores adeptos da gestão de pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como colaboradores ou parceiros.Desse modo, o termo gestão de pessoas reflete uma concepção acerca das pessoas e das organizações que pode ser compreendida de forma mais clara a partir do estudo da evolução histórica da gestão de pessoas.

2.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos

2.1.1 Escola das relações humanas

A preocupação em si estudar o homem no seu local de trabalho, se deu a partir do movimento das relações humanas no trabalho através da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos de Elton Mayo, com a escola de relações humanas.

Essa experiência e outras que surgiram depois, vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Assim, temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados na administração de pessoal.

Conforme Gil (2001), a descoberta da relevância do fator humano na organização veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da administração científica.

Desse modo, pode-se dizer que as relações humanas constituem um processo de integração de pessoas numa situação de trabalho, de forma a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidade sociais e psicológicas.

2.1.2 Relações industriais

Notadamente, após a segunda guerra mundial, sobretudo nos Estados Unidos, foi verificado um notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. E, essa situação determinou consideráveis mudanças na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar.

Desse modo, em virtude dessa nova relação de forças, as organizações passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Assim, alteraram-se as estruturas voltadas à administração de pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes (GIL, 2001; RODRIGUES, 1966).

Observa-se, que o movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50, e essas mudanças ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais.

2.1.3 Administração de Recursos Humanos

A expressão em administração de recursos humanos surgiu na década de 60, substituindo as utilizadas no âmbito das organizações tidas como administração de pessoal e relações industriais. Conforme Vergara (1999), o aparecimento da administração de recursos humanos deve-se à introdução de conceitos originários da teoria geral dos sistemas à gestão de pessoal.

Gil (2001) enfatiza que o conceito de sistema é muito importante para essa abordagem, podendo ser definindo de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se encontrarem relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Onde qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

Acredita-se, que quando uma organização adota o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, ela passa a apresentar determinadas características, tais como: interdependência das partes; ênfase no processo; probabilismo; multidisciplinaridade; concepção multicausal; caráter descritivo; caráter multimotivacional; participação; abertura e ênfase nos papéis.

2.1.4 Gestão de Pessoas

Nota-se, que desde o início da década de 90, que as organizações vem sofrendo grandes desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional (e.g. globalização da economia, abertura de mercado, evolução nas comunicações, avanço tecnológico, entre outros fatores).

No entanto, nem todas as organizações conseguiram se ajustar a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências, como a reengenharia, a terceirização e o *downsizing*, que produziram conseqüências não muito positivas para os seus colaboradores (BATEMAN e SNELL, 1998; MARRAS, 2000).

Desse modo, as críticas a esses procedimentos, aliadas as novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo na metade da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a administração de recursos humanos nas organizações.

Conforme Gil (2001), dentre as várias críticas, uma das que mais geraram repercussão referia-se exatamente à terminologia utilizada para designa-la. Se tratadas como recursos, as pessoas necessitam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da empresa. Os críticos propõem que as pessoas sejam vistas como parceiros da organização.

Assim, essas pessoas passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações (e.g. a inteligência). Se entendidas dessa forma, elas passariam a ser o capital intelectual da organização, devendo portanto, tratar seus empregados como parceiros de negócio e não mais como simples empregados contratados.

No entanto, a gestão de pessoas constitui ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas organizações, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões da obras relativas a gestão de recursos humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas (CHIAVENATO, 2002; TOSE, 1998).

Notadamente, a gestão de pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas organizações estão mais abertas e dispostas a tratar seus empregados realmente como colaboradores ou patrimônio ativo, incentivando a sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para o seu desenvolvimento.

Atualmente, um importante diferencial encontra-se nas organizações – o fator humano – evidenciado na compatibilidade entre conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de papéis.

3. O ENFOQUE NOS PAPÉIS INDIVIDUAIS

Ao estabelecer os papéis individuais a organização pressupõe que o alcance de metas esteja atrelado a um conjunto de expectativas de desempenho. O desempenho desses papéis é viabilizado à medida que a organização oferece condições básicas ao desenvolvimento de papéis e que o indivíduo esteja capacitado e comprometido com os papéis que lhe foram atribuídos pela organização (RODRIGUES, 1999).

Na identificação dos fatores determinantes de um bom desempenho de papéis, a organização deverá conhecer a diversidade de razões, interesses, ações e motivos que regem as expectativas e constroem o cotidiano dos indivíduos no desempenho de seus trabalhos. Chiavenato (1983) define papel como *"conjunto de atividades solicitadas de um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização"*. Nesse sentido, a organização é uma "estrutura de papéis" consistindo em aglomerados de atividades esperadas pelas pessoas, ou

mesmo, de grupos que se superpões, cada qual formado de pessoas que tem expectativas quanto a um determinado papel individual.

Portanto, faz-se necessário compreender as pessoas como unidades isoladas e investigar como acontece o desempenho de seus papéis num sistema social. Os papéis estão relacionados ao desempenho de função e são definidos explícita ou implicitamente em um determinado contexto organizacional (TORNATZKY E FLEISCHER, 1990). O papel explícito (formal) relacionado à descrição das atividades, muitas vezes, inibe o potencial da pessoa, pois está atrelado a normas e procedimentos (o fazer) estabelecidos a priori. O papel implícito pressupõe uma performance desejável no sentido de competência ou desempenho profissional, ou seja, o que se espera que o indivíduo seja.

Conforme Rodrigues (1999) no caso de um bibliotecário, por exemplo, a descrição de cargo define os papéis explícitos, mas existe um universo de questões que fogem às descrições formais e são incorporadas aos papéis implícitos dessa categoria. Um conjunto de procedimentos dificilmente poderá reproduzir o trabalho cotidiano num ambiente de biblioteca. A rapidez com que ocorrem as mudanças da ciência e tecnologia se prestaria a uma análise parcial das transformações do universo do saber canalizadas para o ambiente interno e externo.

Notadamente, o individuo está inserido em um grupo de trabalho (informalmente) ou em uma equipe de trabalho (formalmente) que espera que ele tenha um conjunto de responsabilidades ao desenvolver suas atividades. O cotidiano dessas exigências fortalece a definição dos papéis individuais. Acredita-se que o conceito de engajamento organizacional justifica a importância dos papéis individuais ao resgatar a expectativa de responsabilidade gerada em níveis de agregação do grupo ou da equipe através dos papéis implícitos e explícitos. Quando cada pessoa responde a essas expectativas de desempenho melhora o conceito do seu grupo de trabalho ao exercer seus papéis implícitos e configura o desenho de sua equipe de trabalho com a natureza formal dos seus papéis explícitos.

Devido à ausência de regras descritivas, os papéis implícitos são baseados em um conjunto de crenças e expectativas que geram normas informais de comportamento em função de uma estratégia de ação. Tomando-se como exemplo a dimensão estratégica, considera-se que, ao definir a sua missão, a organização pressupõe o alcance de objetivos e metas. Para tanto, delega atribuições de natureza gerencial, técnica e operacional, e organiza as equipes na busca de desenvolver competências organizacionais.

Desse modo, essas medidas também procuram aproveitar as competências pessoais e observam a formação de grupos de trabalho. As pessoas criam expectativas sobre o grau de contribuição de cada componente do grupo; e, de certa forma, entre si, eles já estão mapeando os papéis implícitos a partir dos papéis explícitos. Isto, portanto, independe de nível hierárquico e está atrelado à validação das crenças e expectativas que são elaboradas pelo sistema de geração do conhecimento organizacional.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) o valor da contribuição de uma pessoa é determinado menos pela sua localização na hierarquia organizacional e mais pela importância da informação que ela fornece ao sistema de criação do conhecimento como um todo.

Dependendo do papel que cada pessoa ocupa na organização existem algumas expectativas em relação às posturas esperadas. Por exemplo, uma atividade do tipo gerencial requer posturas mais receptivas ou mais impositivas de acordo com o nível de maturidade profissional do subordinado, mas sempre está associada a uma

postura física agradável, que vai desde o vestuário até a aparência geral. Se a pessoa não estiver classificada dentro do padrão adotado pela organização, talvez não seja aceita pelo grupo. Esta pode ser uma leitura dos papéis implícitos. Essas posturas profissionais também podem ser incorporadas aos comportamentos tanto em nível de atitudes como de critérios de decisão. Segundo, em sua maioria, os papéis associam critérios, ou seja, ao se ordenar um papel particular é esperado que se use certos critérios de tomada de decisões dentro daquele papel. Grandes confusões são geradas quando as pessoas não usam o critério associado a um papel particular (TORNATZKY E FLEISCHER, 1990). Por exemplo, espera-se que um gerente use a contribuição de critérios de eu grupo para a organização global.

Nesse caso, os critérios de decisão poderiam estar associados à formalidade no sentido de atitudes e comportamento do grupo no que se refere ao ambiente interno. Isso, envolve rotinas e procedimentos, métodos de trabalho, equipamentos e acessórios, particularmente ao processamento de informações. Existem também os papéis associados ao ambiente externo, onde os clientes, os fornecedores, os concorrentes e, até mesmo, a família ancoram os critérios de decisões.

Desse modo, tanto o ambiente interno quanto o externo desenham a rede de relações formais e informais das pessoas com critérios abrangentes e variados, cuja legitimidade de papéis é duvidosa. Segundo Tornatzky e Fleischer (1990) alguns papéis (são como jogos esperados de comportamento) dependem da concordância de outras pessoas para manterem formatos, mesmo que seja um entendimento informal da existência daqueles papéis. São papéis que necessariamente devem ser exercidos por alguém, apesar de não ter nenhuma legitimidade definida numa organização.

Portanto, não há nenhuma descrição de trabalho escrito, nenhum critério explícito ou público para a performance desses papéis. A pessoa desenvolve o papel de mediadora, orientadora, compradora e vendedora tanto em nível profissional como em nível familiar, quando exerce o papel de responsável pelo sustento e educação do lar. Desse modo, o indivíduo passa a exercer vários tipos de papéis, tanto em nível pessoal, como organizacional.

4. ALGUNS TIPOS DE PAPÉIS DESENVOLVIDOS NA ORGANIZAÇÃO

4.1 O papel do selecionador

Como as pessoas constituem o mais importante ativo que dispõem as organizações (SVEIBY, 1998; STEWART, 1998; ANGELONI et al, 2002), devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que os erros nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

No entanto, Deanne (2001) enfatiza que a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas organizações não vêm sendo desempenhadas por um órgão específicos, mas às chefias imediatas. Como conseqüência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessários.

Isso não quer dizer que esse tipo de posicionamento seja equivocado. Por que a descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. Desse modo, é preciso considerar que num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes á seleção, desde que tenha a competência técnica na área da seleção de pessoal.

Conforme Jaques e Cason, (1998), Talvez seja comum as organizações onde os gerentes e chefes passam a assumir essas novas responsabilidades, estarem preparados para essa função, cometam erros na contração dos futuros membros da organização. Desse modo, acabam surgindo alguns erros tais como: fontes de recrutamento erradas, seleção de pessoas com base apenas em currículum ou entrevista com dados primários de perguntas.

Como resultado, muitas pessoas admitidas acabam desempenhando tarefas de maneira inadequada que lhe foram confiadas, levando a alta rotatividade de pessoas na organização. Gil (2001) esclarece que quando as pessoas incumbidas da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos a entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, mesmo que inconscientemente. E como conseqüência, acaba contratando pessoas não qualificadas para aquele cargo.

Notadamente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande número de fatores. No entanto o processo de seleção é um deles, e que tem uma importância fundamental, porque é através dela que as pessoas são contratadas para trabalhar na empresa.

Conforme Chiavenato (2002), para que se faça um processo de seleção bem feito, é necessário definir critérios. Dessa forma, é necessário conhecer as políticas de seleção da organização e dos cargos que necessitam serem preenchidos. Assim, quando a organização tem suas políticas de pessoal bem definidas e dispõe de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativos à seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificado.

Gil (2001) enfatiza que com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado a preencher o cargo. A partir, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Notadamente, existem vários tipos de recrutamento. Marras (2000) enumera alguns tipos de recrutamento: recrutamento interno, recomendação, pessoal dispensado, agências, associações profissionais e internet.

Assim, cada papel desempenhando pelos atores organizacionais tem um grau de importância no que se refere aos objetivos das organizações. Assim, o objetivo da empresa não é apenas de colocar pessoas competentes para contratar seu pessoal, como também, possuir pessoas competentes para treinar os recém contratados, bem como, os trabalhadores que já tem anos de trabalho na organização.

4.2 O papel do treinador

Acredita-se, que o ambiente dinâmico e cada vez mais competitivo em que estão inseridas as organizações, requer das mesmas o desenvolvimento de ações voltadas á constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

As organizações contemporâneas passaram a desenvolver mais programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas. Hoje já fazem parte de suas instalações físicas, centros de treinamento e desenvolvimento, bem como, centros educacionais e universidades corporativas (Robbins, 2002).

Acredita-se, que a área de treinamento e desenvolvimento começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando os processos de mudança individual e grupal, verificando uma forte tendência à terceirização de serviços, como locação de salas para cursos e seminários, organização de eventos, produção de material institucional, confecção de manuais e condução de cursos e seminários. Gil (2001) enfatiza uma tendência de

utilizar mais intensamente os chamados "monitores internos" ou "multiplicadores", pessoas diferentes setores da empresa que desenvolvem temporariamente atividades de treinamento e desenvolvimento.

Acredita-se, que todas essas mudanças de alguma forma, vêm sendo alteradas os modos tradicionais de exercer as atividades de treinamento e desenvolvimento, que passaram a ser mais de apoio que de execução. Dessa forma, um novo perfil de gerente começa a ser definido, já que este passa a ter como uma de suas principais atribuições a de incentivar a elevação do grau de maturidade de seus subordinados. Passando a ser visto por todos também como um educador.

Essas novas atribuições dos gerentes em todos os níveis não representam o fim do órgão central de treinamento e desenvolvimento. A ele compete assessorar o sistema gerencial em relação às estratégias mais adequadas para o diagnóstico, o planejamento, a execução e a avaliação. O papel do órgão central torna-se mais facilitador do processo de desenvolvimento de pessoas do que de programador e executor de curso.

Gil (2001) enfatiza que o treinamento na organização pode assumir modalidades diversas, segundo se considere a clientela, a finalidade, o momento e o local:

- quanto à clientela – o treinamento pode ser dirigido a todos os segmentos ocupacionais da empresa que vai desde os empregados de hierarquia mais elevada até o pessoal da produção;

- quanto à finalidade – o treinamento pode ser voltado tanto para o conteúdo, como para o processo. Quando se refere ao conteúdo é enfatizada a aquisição de conhecimentos; no que se refere ao processo, tem haver com as atitudes e o desenvolvimento das relações inter-pessoais. E, também se verificam treinamentos mistos, voltados tanto para o conteúdo quanto para o processo;

- quanto ao momento – o treinamento é oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho;

- quanto ao local – muitos programas de treinamento são desenvolvidos em serviço, sobretudo para pessoal não gerencial. O treinamento fora do serviço, por sua vez, constitui a modalidade mais comum de treinamento nas empresas. É mais custoso, pois exige o concurso de instrutores ou monitores e de instalações e equipamentos especialmente preparados para esse fim.

No entanto, Procópio (2000) esclarece porque o treinamento e desenvolvimento às vezes se tornam falhos nas organizações:

- falta de comprometimento da alta direção com o investimento – a cúpula da empresa, apesar de investir, não acredita muito na eficiência e nos resultados do investimento e, portanto, dá pouca credibilidade ao processo, emperrando assim a mudança;

- falta de foco do investimento nas reais necessidades e problemas – na maioria das vezes, o diagnóstico e a identificação do problema real tornam-se tarefas caras e complexas. Isso faz com que muitos empresários, diante de um problema não esclarecido, optem por "soluções-padrão", encontradas no mercado ou dentro da própria empresa, que nem sempre se adequam a seu caso específico;

- dificuldades de custo/benefício dos investimentos – a mentalidade em uso hoje, em grande parte das empresas, para medir retorno sobre investimento e relações de custo/benefício de uma forma geral, ainda é, infelizmente, muito "financista" e pertence ao tempo da filosofia industrial, por motivos diversos.

4.3 O papel do avaliador

As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. Gil (2001) enfatiza que é o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos.

Desse modo, quando uma organização descreve um cargo, arrola deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante. Acredita-se, que nem sempre o que o empregador efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como discrepância de desempenho.

No entanto, o que é uma avaliação de desempenho? Conforme Marras (2002) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicas através do desempenho de seus papéis.

Conforme Bergamini e Beraldo (1998), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, e é através dela, que é possível:

- definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;

- identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida para o cargo;

- promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados;

- identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;

- obter subsídios para remuneração e promoção;

- obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

No entanto, que serão os empregados que assumirão o papel de avaliador. Marras (2002), elenca alguns atores sociais que assumem essa postura de avaliador, tais como: o gerente, o próprio empregado, a comissão de avaliação e o órgão de recursos humanos.

- o gerente – a situação mais freqüente nas empresas é aquela em que o próprio chefe avalia os seus subordinados. No entanto, esse tipo de avaliação feita com base na percepção de um único indivíduo favorece o subjetismo, o que a torna ineficaz quando se consideram os objetivos de toda a organização;

- o próprio empregado – em muitas empresas, esse tipo de avaliação tem trazido resultados bastante positivo, graças ao desenvolvimento de esquemas de auto-avaliação. Requer-se, no entanto, que a empresa seja capaz de determinar parâmetros objetivos para que cada empregado possa faz~e-la de maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais.

- comissão de avaliação – existem algumas empresas que criam comissão de avaliação de desempenho e cujos membros pertencem a áreas diversas da organização. Geralmente, essa comissão é formada por membros permanentes e transitórios. A principal vantagem da comissão está no fato de que, ao longo do tempo, os avaliadores tendem a desenvolver padrões de julgamento mais homogêneos.

- órgão de recursos humanos – em algumas organizações, o órgão de recursos humanos assume inteiramente a responsabilidade pela avaliação de desempenho de todos os empregados. Trata-se de uma modalidade de avaliação bastante centralizadora, que vem aos poucos sendo abandonada. Em virtude de seu caráter centralizador tende a proporcionar pouca liberdade aos avaliadores.

No tocante, aos métodos de avaliação de desempenho utilizado pelas organizações, os mais utilizados são: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, avaliação por resultados, entre outros métodos.

Notadamente, a validade de avaliação de desempenho tem muito a ver com a metodologia utilizada, no entanto, em qualquer circunstância, o mais importante para garantir o sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, que antes de iniciar o processo de desempenho na organização, deve passar por um treinamento prévio.

4.4 O papel do negociador

Notadamente, a negociação é a procura comum da regulação das divergências entre duas ou mais pessoas. Durante muito tempo, ela ficou resumida a certos domínios específicos (e.g. relações diplomáticas, relações comerciais, relações políticas, entre outras). Atualmente, por causa das mudanças verificadas no âmbito das empresas e da sociedade global, a negociação tornou-se função das mais importantes.

Fisher et al (1991) esclarece que nos Estados Unidos, França, Grã-Bretanha e em alguns outros países, o tema negociação começou a ser introduzido nos programas de treinamento gerencial na década de 50. No Brasil, somente a partir da década de 70, com o início da abertura política, a revitalização do movimento sindical e a maior participação dos empregados na vida da empresa é que se passou a dá uma maior importância ao tema.

Acredita-se, que a negociação na empresa torna-se cada vez mais necessária. Primeiro porque em virtude das mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, os modelos tradicionais de gestão mostram-se insuficientes para garantir que os empregados desempenhem adequadamente suas atribuições. A alta hierarquia da empresa ou seus especialistas, não podem definir isoladamente o que o pessoal operacional deve fazer (GIL, 2001; HIDLE, 1999).

Nota-se, que outro fator que determina a necessidade de negociação entre as pessoas, é a evolução das relações de autoridade. A simples transmissão de ordens já não se mostra suficiente para garantir o empenho dos subordinados na execução de suas tarefas. Esses trabalhadores mais bem informados acerca da importância no contexto da organização, os trabalhadores atuais (pelo menos em alguns setores) são mais críticos em relação à hierarquia e exigem a justificação da pertinência de suas ações.

Gil (2001) enfatiza que as organizações vivem essas revoluções e, para ajustar-se aos novos comportamentos, necessita saber negociar as mudanças. O profissional de recursos humanos, seguramente mais do que outras áreas, é solicitado a contribuir nesse processo, tanto na negociação direta, quanto no assessoramento á direção geral e de outros escalões da empresa.

No entanto, a palavra negociação frequentemente não apresenta uma imagem tão positiva, assim como, o negociador que nem sempre é visto com bons olhos. Apesar do papel de negociador não ser visto de forma positiva, acredita-se, que há um certo interesse por várias pessoas na organização em exercer esse papel.

Nota-se, que o conceito de negociador envolve a dialética de interesses, em partes divergentes. Daí porque a negociação pode ser vista como "jogo estratégico" entre o conflito e a cooperação. Conforme Gil (2001) os jogos, de acordo com a teoria dos jogos, podem ser classificados em diferentes grupos:

- jogos de soma nula – os interesses dos jogadores são inteiramente opostos; o ganho implica a perda do outro. Esses jogos envolvem relações conflituais e estratégicas de confrontação e competição entre os agentes;

- jogos de cooperação – os interesses dos jogadores são inteiramente comuns; ambos ganham ou perdem em conjunto. Esses jogos requerem relações cooperativas entre os agentes para se chegar a um bom resultado;

- jogos do tipo misto – os interesses dos jogadores são parcialmente opostos; os jogadores podem ganhar ou perder, separadamente ou em conjunto.

Desse modo, o papel do negociador é de suma importância, pois precisa considerar que a negociação é encarada de maneira bastante diversa e que as pessoas tendem a agir de acordo com a visão particular do processo de negociação.

Assim, os motivos para determinar o processo de negociação no âmbito das organizações também são os mais variados, tais como: negociação para definir funções, negociação para definir objetivos, negociação para definir poderes e responsabilidades, negociação da análise de resultados, negociação das mudanças organizacionais, negociação para a solução de conflitos interpessoais e intergrupais, entre outros tipos de negociação.

Conforme Dimitrus e Mazzarela (2000), o ambiente influencia de maneira significativa as negociações. Por isso é necessário considerar alguns fatores tais como: ambiente bem conhecido oferece maior segurança ao negociador, locais tranqüilos e acolhedores desestimulam manifestações agressivas, oferecimento de água e café demonstra preocupação com a acolhida dos participantes, a mesa redonda é a que mais favorece as negociações e deve ser levado para a reunião de negociação todo o material que puder ser requerido (e.g. relatórios, gráficos, canetas, blocos de papel).

No entanto, o negociador deve está preparado para alguns sentimentos e atitudes que prejudicam a negociação, onde as negociações frequentemente caracterizam-se por um debate mais impulsivo e nem sempre muito educado. Assim, o negociador sempre está sujeito a passar por alguns momentos difíceis, porém, é necessário para que o mesmo adquira cada vez mais experiência, enriquecendo assim, o seu papel de negociador.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1 Pesquisa de campo e instrumento de coleta de dados

O caminho científico percorrido na identificação da gestão de pessoas e no enfoque dos papéis profissionais, através do apanhado teórico da teoria estudada com a prática através da pesquisa de campo na Universidade Federal da Paraíba, situada na região nordeste do Brasil. No entanto, para viabilização deste trabalho, a escolha da empresa pesquisada foi dirigida, ou seja, selecionada para este estudo, por ser uma empresa que busca através da gestão de pessoas no desenvolvimento dos papéis se tornar referência na sua área de atuação.

O estudo foi caracterizado no tipo denominado exploratório-descritivo. Exploratório por estar se tratando de um tema ainda pouco explicado e descritivo por estar fundamentado na pesquisa qualitativa, que é por princípio descritiva (Rodrigues, 1999; Minayo et al, 1994).

Como instrumento de coleta de dados foi usado o questionário, onde as informações foram obtidas com base em um roteiro de entrevista semi-estruturado, para articulação dos tópicos previamente estabelecidos de acordo com a proposição central. Neste sentido, o questionário contou com questões induzidas, relacionadas à gestão de pessoas e no enfoque dos papéis profissionais.

Na implementação da pesquisa de campo foi utilizado a entrevista como técnica de coleta de dados. Segundo Haguete (1997:86), a entrevista é definida como *"um processo de interação social entre duas pessoas"*, onde uma dessas pessoas denominada de entrevistador tem como objetivo captar as informações do outro, o entrevistado.

6. INTERPRETAÇÃO

A interpretação teve como objetivo compreender os significados dos conteúdos estudados em relação aos dados coletados. Com o intuito de entender a trama social que envolve a gestão de pessoas e no desenvolvimento de papéis, analisou-se os conteúdos das falas extraídas das entrevistas, para poder delinear o entendimento da organização como um ente cognitivo por representar os processos cognitivos desses atores em sua comunidade social.

6.1 Percepção sobre a Gestão De Pessoas

As diferentes percepções elaboradas pelos indivíduos pesquisados sobre a gestão de pessoas no contexto organizacional de algum modo, sofrem influência no desenvolvimento dos seus papéis. Por estar inserido no dia-a-dia aspectos que envolvem o treinamento, capacitação, competência, avaliação de desempenho, entre outros fatores inerentes à gestão de pessoas e que de algum modo influem no desenvolvimento de papéis dos mesmos.

No entanto, quando indagados sobre o processo de negociação na biblioteca, todos foram enfáticos em afirmar que é algo complicado de se trabalhar. Porque, no processo de negociação todos os trabalhadores querem tirar algum tipo de vantagem, e isto, geram grandes conflitos interno.

6.2 Percepção sobre Papéis

As percepções elaboradas pelos indivíduos sobre os seus papéis no contexto organizacional são incorporadas no desenho do trabalho. Buscou-se a confirmação sobre a existência de diferentes discrepâncias identificadas pelos sujeitos pesquisados. Os papéis refletem as expectativas e responsabilidades ao desempenho de funções.

Dentro da Universidade Federal e notadamente na Biblioteca Universitária, a percepção dos sujeitos da pesquisa em foco, sobre seus papéis permitiu a confirmação de que o conceito do novo profissional está exigindo que ele trabalhe cada vez mais no reino da informação. Desse modo, conforme as falas dos sujeitos pesquisados, os mesmos se consideram profissionais da informação e percebem seus papéis no sentido de fornecer e recuperar informações, permitindo o fácil acesso. Torna-se evidente que, apesar da informação ser relevante o que tem maior importância é o mecanismo de identificação da fonte onde ela possa ser recuperada.

Percebeu-se também, uma tendência para representar papéis, como uma qualidade daqueles que desenvolvem a habilidade intelectual, ampliando a perspectiva da criação do conhecimento. Por outro lado, em seus discursos, os sujeitos de pesquisa foram enfáticos com relação aos seus clientes – os usuários da biblioteca: são os agentes que justificam o trabalho deles.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi o de estudar as percepções individuais sobre a gestão de pessoas e o enfoque dos papéis desempenhados organizacionais, no que se referem aos indivíduos sob a condição de participantes da organização.

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível em face da importância e impacto que nelas provocam.

Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais, e isso só se torna possível através do desenvolvimento dos papéis que fazem parte do contexto organizacional.

No entanto, para se descortinar esses questionamentos, é necessário que o pesquisador através da pesquisa de campo, descortine a problemática do tema pesquisado por meio da interação entre o pesquisador e os sujeitos de pesquisa, que mantém sólidos laços de intercâmbio no processo de geração de conhecimento.

O entendimento da gestão de pessoas, constitui-se de aspectos importantes a serem investigados a partir da definição dos papéis desempenhados pelos indivíduos no contexto organizacional. A prática organizacional é passível de determinações, geradas e apreendidas internamente, delineadas no cotidiano das relações indivíduo-organização, por meio dos

processos cognitivos. Essas, determinações quando são emergentes na gestão de pessoas, podem se refletir na conduta profissional, através do desenvolvimento de papéis.

Através dessa pesquisa pode-se compreender a interseção de importantes fatores relacionados ao trabalho e à estrutura organizacional, em torno de que se configura o desenvolvimento dos papéis desempenhados pelos indivíduos a partir da gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, out/dez. 1999.

ANGELONI, Maria Terezinha; et al. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; Snell, A. Scott. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

DEANNE, Rosenberg. Contratando a melhor pessoa: um guia eficaz e prático para você identificar os melhores potenciais para a sua equipe. São paulo: Negócio Editora, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração. São paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro:Campus, 2002.

DIMITRIUS, Jô-Ellan; MAZZARELLA, Mark. Decifrar pessoas: como entender e prever o comportamento humano. São paulo: Alegro, 2000.

FISHER, Roger; et al. Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões. São Paulo: Imago, 1991.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.

HAGUETE, Tereza Maria Frota. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1998.

HIDLE, Tom. Como conduzir negociações. São Paulo: Publifolha, 1999.

JAQUES, E; CASON, K. Human capability: a study of a individual potential and its application. USA: Cason Ha & Co Publishers, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, Maria C. de S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas gerenciam a dinâmica da organização. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROCÓPIO, Marcos Luis. Será que a solução é investir em treinamento? RH em síntese, ano 6, n. 34, maio/jun. 2000.

ROBBINS, Stephen. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Leôncio M. Conflito industrial e sindicalismo no Brasil. São Paulo: Difusão européia do Livro, 1966.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento. Dissertação de mestrado. UFSC. Santa Catarina, 1999.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORNATZKY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. The process of technological innovation. Lexington: Lexington Books, 1990.

TOSE, Marília Gonzaga L. e Silva. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC.São Paulo, 1998.

VERGARA, S. C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1999.'