

PAULO ROBERTO DANIEL

**UMA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
PARA O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Educação na área de concentração de Recursos Humanos da Universidade Federal do Paraná.

CURITIBA

1992

UMA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS PARA
O SISTEMA UNICO DE SAUDE

PAULO ROBERTO DANIEL

Tese aprovada para obtenção
do grau de Mestre em Educação
pela Comissão formada por:

Orientador: _____
 Profª. Zelia Milleo Pavão

Profª. Onilza Borges Martins

Profª. Maria de Lourdes T. Martinez

CURITIBA

1992

AGRADECIMENTOS

À Professora Zélia Milleo Pavão pela sua orientação, apoio e compreensão, sem os quais este trabalho não sairía.

Ao Gilberto, ao Francisco, a Rita de Cássia, a Denise, a Sonia, ao Romulo, a Rose, a Marley, ao Renato, ao Mauricio, ao Fernando e a todos os que de uma forma ou de outra me ajudaram neste trabalho.

Este trabalho
é
dedicado a
ELIANE
e
a dupla dinâmica
FELIPE E BRUNO
com um
carinho
especial

SUMARIO

TERMO DE APROVAÇÃO.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMARIO.....	v
RESUMO.....	vi
INTRODUÇÃO.....	1
O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	7
AS POLITICAS SALARIAIS.....	20
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TREINAMENTO.....	42
CONCLUSÃO.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69

RESUMO

O Sistema Único de Saúde, criado pela Constituição de 1988, provocou inúmeras mudanças no setor. A preocupação com os recursos humanos também esteve presente na sua definição.

Entretanto existe apenas a preocupação com a formação de novos profissionais, quando é mais importante a mudança de mentalidade dos profissionais que já atuam na rede de serviços, para que o sistema atinja os seus objetivos.

Por esse motivo resolvemos propor uma política de RH baseada em três itens em conjunto: a avaliação de desempenho o treinamento e a política salarial.

O importante é criar nos funcionários uma nova mentalidade voltada para o atendimento ao cliente. Para isso é necessário que funcionários de diversas categorias e pertencentes a instituições de nível diferente, aprendam a trabalhar juntos, com esse objetivo.

O treinamento só é insuficiente, há necessidade de um instrumento que ajude o funcionário a diariamente cumprir o seu papel. A avaliação de desempenho tem essa função.

INTRODUÇÃO

O Brasil passa hoje por profundas transformações.

Reflexo desta situação, a Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, provoca inúmeros avanços e, conseqüentemente modificações nas instituições do país.

A partir dela a vida nacional se reorganiza, baseada em padrões aceitos e respeitados por todos os segmentos da sociedade.

A regulamentação jurídico-normativa estabelecida pela Constituição provocou mudanças nas relações sociais. O setor saúde não ficou imune a esse processo.

A criação do Sistema Unico de Saúde, com suas diretrizes de descentralização, atendimento integral e participação comunitária, traz a necessidade de uma profunda reflexão sobre o setor, especialmente na área de Recursos Humanos.

O Artigo 200 da nova Constituição define as competências do Sistema Unico de Saúde e chama a atenção para o problema dos Recursos Humanos:

“ Ao Sistema Unico de Saúde compete, além de outras atribuições, nos termos da lei:

.I- Controlar e fiscalizar procedimentos, produtos e substâncias de interesse da

saúde e participar da produção de medicamentos, equipamentos, imunobiológicos, hemoderivados e outros insumos;

.II -executar as ações de vigilância sanitária e epidemiológica, bem como as de saúde do trabalhador;

.III -ordenar a formação de recursos humanos na área de saúde;

.IV-participar da formulação da política da execução das ações de saneamento básico;

.V -incrementar em sua área de atuação o desenvolvimento científico e tecnológico;

.VI-fiscalizar e inspecionar alimentos, compreendido o controle de seu teor nutricional, bem como bebidas e águas para consumo humano;

.VII- participar do controle e fiscalização da produção, transporte, guarda e utilização de substâncias e produtos psicoativos,tóxicos e radioativos;

.VIII -colaborar na proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho."(p.92)¹³

Esta presente no terceiro item a preocupação com a formação de RH na área de saúde, logo após as ações típicas de saúde: atendimento, produção de medicamentos, vigilância sanitária e epidemiologia (controle de doenças). Vem antes até que a formulação das políticas de saneamento básico, desenvolvimento científico e tecnológico, controle de alimentos, ações tradicionalmente efetuadas pela Saúde Pública. Além disso, estabelece competência para a vigilância da saúde do trabalhador e a proteção do meio ambiente, inclusive o do trabalho.

Isso já mostra a importância dos RH na nova política de saúde, como sujeitos/agentes do processo de mudança, o que levou o Ministério da Saúde a iniciar um debate sobre o assunto:

"É praticamente consensual hoje o entendimento de que, para a viabilização do Sistema Único de Saúde e de suas diretrizes, os recursos humanos, como sujeitos/agentes do processo de mudança, devem ser tratados de forma diferenciada por referência aos outros recursos necessários. Coloca mais uma vez a oportunidade de que sejam explicitadas diretrizes para gestão dos recursos humanos e de que essas diretrizes sejam divulgadas e debatidas, tendo em vista a definição de política para a área." (p.5)⁷⁰

A discussão sobre o Sistema Único de Saúde é anterior à Constituição, tendo se iniciado na III Conferência Nacional de Saúde, que propôs a unificação do sistema médico-hospitalar, em 1963.

Em 1979 o deputado Ubaldino Dantas retomou a discussão ao propor uma nova política de saúde, na Comissão de Saúde da Câmara dos Deputados. Quando foram enviados à Câmara documentos de partidos políticos, movimentos de oposição, entidades representativas de profissionais da área, centros de pesquisa e até pesquisadores isolados.

Pretendia-se além de dar a população maior acesso à assistência médico-hospitalar, promover uma reforma que envolvesse uma nova política de RH, além de questões ligadas

à ciência e tecnologia, medicamentos, meio ambiente, saneamento básico e ambiente de trabalho. E já se declarava que o êxito das ações de saúde dependia de fatores sociais e econômicos como: moradia, emprego e escolaridade.

Essa discussão culminou com a 5ª Conferência Nacional de RH para a Saúde, que continuou os trabalhos da Comissão Nacional de Reforma Sanitária.

O Seminário Nacional "Política de Recursos Humanos para o Sistema Único de Saúde", em agosto de 1989, deu prosseguimento ao debate, separando os principais problemas em dois grupos:

1. Preparação de Recursos Humanos
2. Administração de Recursos Humanos

O primeiro grupo se refere a educação formal e aos cursos universitários, técnicos e supletivos.

O segundo grupo, que é o objeto de interesse deste estudo, aborda a administração de RH e levanta problemas ligados à composição das equipes de saúde, lotação de pessoal, regimes de trabalho, recrutamento e seleção, promoções, níveis salariais, isonomia salarial, ascensão funcional, avaliação de desempenho, sistemas de informação, e a própria gerência e administração de RH. Apresenta ainda algumas propostas de intervenção nessas áreas.

A questão do planejamento de RH com problemas ligados ao quadro de lotação e composição das equipes, e o processo de recrutamento e seleção dependem do planejamento e estruturação dos serviços, que ainda não foram concluídos, conforme reconhece o próprio Seminário. A criação de um sistema de informação é uma atividade de apoio à

Administração de RH. Por esses motivos estes temas foram deixados à parte.

No estudo para a realização do presente trabalho sobre uma política de Recursos Humanos para o Sistema Único de Saúde, julgou-se importante a inclusão na discussão de três das questões colocadas acima, em conjunto: a avaliação de desempenho e o treinamento e a política salarial, pela ligação existente entre eles e pela sua importância em uma política de RH que vise a uma nova mentalidade dos funcionários como sujeitos/agentes do processo de mudanças requerido para o sucesso do Sistema Único de Saúde.

A questão salarial aparece em todas as discussões sob as mais diversas formas: administração de cargos e salários, promoções, isonomia salarial, política de reajustes, benefícios, entre outras.

Embora as questões levantadas pelos funcionários digam mais respeito à administração de cargos e salários, neste trabalho preferimos uma abordagem teórica, com o objetivo de definir salário e propor alguns critérios para as reivindicações dos funcionários, pois luta-se por objetivos secundários e a questão principal dos salários nem sempre é abordada.

Também é importante uma compreensão das políticas de remuneração, para nos ajudar a entender as ideologias que se escondem por trás dos discursos e das práticas utilizadas.

A própria questão da avaliação de desempenho é vista pelo prisma das promoções pelos funcionários e usada para outros fins pelas chefias e pelas organizações.

Escolhemos esse assunto justamente pela sua natureza polêmica e pela ligação com os salários e o treinamento. Para a maioria dos funcionários, as promoções devem ser baseadas na avaliação de desempenho.

O treinamento foi incluído em nosso trabalho simplesmente pelas relações com a avaliação de desempenho, para ajudar a resolver os problemas de desempenho causados por falhas causadas por ausência ou deficiência no treinamento do funcionário.

Pretendemos apenas definir os objetivos do treinamento e apresentar alguns problemas relacionados a sua utilização nas empresas.

A avaliação de desempenho, o treinamento e os salários juntos, são no nosso entender, a base de uma política de recursos humanos e por isso a discussão desses temas compõem o nosso trabalho.

O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para o estudo da Política Salarial, da Avaliação de Desempenho e do Treinamento é necessário colocá-los no contexto do comportamento humano nas organizações e das práticas de Administração de RH.

O estudo do comportamento humano nas organizações, realizado por diversas ciências, não chegou a estabelecer princípios absolutos, nem verdades irrefutáveis, mas desenvolveu diversas teorias, que fizeram escola, defendendo alguns tópicos entre os inúmeros que a área abrange e refutando outros não menos importantes, a critério das referências de cada autor.

O mundo moderno está hierarquizado em instituições: o Estado, a Igreja, o Município, a Empresa, a família, mas pouco se sabe sobre a sua influência no comportamento humano

March e Simon definem o problema:

"Por mais que as organizações ocupem o pensamento dos dirigentes e administradores, o fato é que a teoria das organizações ocupa um lugar insignificante na moderna ciência social."
(p.17)⁵¹

Katz e Kahn concordam, quase que com as mesmas palavras:

"A grande área central do comportamento do homem nas organizações e instituições e o caráter psicológico de tais agrupamentos têm sido ignorados. E, no entanto, o indivíduo, no moderno mundo ocidental, passa a maior parte do tempo em que está acordado em organizações e ambientes institucionais". (p.15)⁴²

Para os mesmos autores, cada ciência, embora tenha como objeto o homem e seu comportamento nas organizações a que pertence, o estuda a partir do seu referencial e das suas preocupações: a Psicologia se limita ao estudo do indivíduo e do seu comportamento. A preocupação com o ambiente se limita às suas influências e as reações pessoais. As relações coletivas são estudadas a partir dos indivíduos. As sociedades estabelecem comportamentos padronizados e os indivíduos obedecem esses padrões, mas o contexto organizacional não é incluído nas teorias psicológicas. (p.27)⁴²

Continuam os autores comentando o trabalho dos psicólogos e das diferentes escolas. O behaviorismo, baseado na mecânica newtoniana, fez suposições excessivamente estáticas, constantes e atomísticas do mundo psicológico. (p.16)⁴²

A teoria de campo corrigia algumas suposições elementares, mas apenas no nível individual (p.17)⁴². A escola psicanalítica contribuiu muito para a nossa

compreensão do processo de socialização e das personalidades resultantes. Mas desenvolveu seus conceitos para a psicologia do indivíduo e não com a natureza das estruturas sociais (p.10)⁴²

Quanto à Sociologia, trata o coletivo sem referência às características individuais, ou de relações entre indivíduos; preocupa-se com o todo sem considerar as partes. O importante são os produtos das alterações e não os processos nela envolvidos. As teorias sociológicas tratam o coletivo sem referências características individuais ou atributos das relações entre os indivíduos, não se interessando pelos processos de interações sociais (p.28)⁴².

Para os mesmos pesquisadores, mais recentemente surgiram as teorias sócio-econômicas, entre elas a teoria marxista, que no seu estudo privilegia relações sociais da produção, mas considera primeiro a estratificação social e depois a consciência de classe (p.20)⁴²

Segundo eles, a teoria marxista propunha uma nova chave para o entendimento das relações sociais, a maneira como o homem se relacionava com os outros no processo produtivo, comprando ou vendendo o trabalho.

Apresentando, no entanto, duas falhas, segundo os mesmos autores: a limitação das interações sociais a um único processo básico ligado ao trabalho e por estar excessivamente vinculada a certas condições observadas em um período histórico limitado.

Continuando sua análise, os mesmos autores citam o trabalho de Durkheim, que, segundo eles, tem sua abordagem correlata, por fazer da estrutura social sua doutrina básica,

contemplando o papel da estrutura econômica de uma sociedade, e escolhendo a divisão do trabalho como ponto de partida para seu estudo. Com a pouca especialização de mão-de-obra as pessoas desempenham papéis semelhantes, adotando sistemas de valores semelhantes. Tem os pontos fortes e fracos semelhantes da teoria marxista, mas foi mais geral, pois não concentrou sua atuação em um único tipo de papel econômico.

Alguns autores optam pelo estudo do comportamento humano nas organizações a partir das teorias tradicionais da administração e sua posterior evolução.

A Teoria Clássica da Administração, que teve como expoentes Frederic Wislow Taylor e a sua preocupação com o estudo dos tempos e métodos e por isso centrada na produção, e Henry Faiol, cujo conceito de controle consistia na vigilância, para que todas as ações se efetuassem de acordo com os planos e as ordens dadas. Baseadas numa concepção atomista do homem e na preocupação em adequar o trabalho humano às características dos equipamentos acabou por transformá-lo em acessório da máquina, sendo essa postura também conhecida como mecanista.

Seu interesse são os objetivos da organização e apóia-se em fatores externos da motivação como salários, promoções e recompensas, pretende adaptar e integrar o indivíduo à organização e através de métodos e controles padronizados e centralizados impedir a manifestação das consciências individuais. O desempenho humano passou a ser olhado em termos de velocidade, cargas e fadiga.

Sua limitação reside no fato que as observações realizadas na sua origem se restringem ao problema de

produção na fábrica e não levaram em consideração outros aspectos e setores da empresa.

Surgindo como reação a Teoria Clássica da Administração surgiu a Teoria das Relações Humanas da Administração, também conhecida como Teoria Humanística. Tendo na sua origem a Psicologia do Trabalho, que se preocupou com a adaptação do homem ao trabalho e vice-versa, considera como inseparável os aspectos produtivo e pessoal. Entre seus autores, encontram-se Mary Parquer Folett, Elton Mayo, Kurt Lewin, Karl Rogers e outros. Tendo passado por várias fases, sua característica é a tentativa de se utilizar princípios de psicologia e sociologia na administração. Preocupando-se com assuntos como liderança, motivação e comunicação, teve como uma das suas bases a experiência de Hawthorne coordenada por Elton Mayo, que pôs em xeque as principais conclusões da Teoria Clássica da Administração.

Se para os autores da Teoria Clássica os fatores externos eram suficientes, para essa nova postura as sanções e recompensas não econômicas influem significativamente com o comportamento dos trabalhadores, limitam os resultados dos incentivos econômicos, já que as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento e aprovação social, que embora simbólicas, são decisivas para a felicidade do trabalhador. Contesta também uma grande especialização e a conseqüente fragmentação do trabalho. As relações humanas nos grupos sociais, as emoções e mesmo aspectos irracionais do comportamento são importantes para muitos autores.

Maria Diva de LUCENA considera que a Teoria X de Mc Gregor resume a concepção tradicional da Administração em uma

série de princípios, conceitos e premissas sobre a natureza humana, que são inadequadas e incorretas mas que servem de base para o relacionamento do chefe com seus subordinados"³⁴. A administração é vista como a tarefa de aplicar e dirigir o trabalho na direção dos objetivos da empresa. Os conceitos principais são:

.. "O homem é preguiçoso e indolente por natureza e não gosta de trabalhar";

.. "Sua principal motivação são os incentivos econômicos";

.. "Os seus objetivos individuais se opõem aos objetivos da organização";

.. "A empresa deve orientar, vigiar, coagir e ameaçar os trabalhadores para que esses sejam levados a aplicar seus esforços para atingir os objetivos da organização".
(p.8)⁵⁰

Para LUCENA, a Teoria Y de Mc Gregor contém princípios que se identificam com a Escola Humanística ³⁵. A administração é responsável pela organização dos fatores produtivos, para atingir seus fins econômicos. Sua tarefa é criar condições organizacionais para que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais, e dirijam seus esforços para os fins da organização. Seus principais conceitos são:

- "O homem não é passivo nem contraria os objetivos da organização. Assim como procura o descanso, procura também o trabalho e o esforço físico e mental";

- "Nas organizações modernas as potencialidades e

capacidades do trabalhador são usadas parcialmente". (p.9)²⁰

Essas duas abordagens se situam nos extremos de uma linha de pensamento, tendo surgido muitas teorias tentando uma síntese dessas duas posições como a abordagem comportamental da administração e a abordagem sistêmica.

A Teoria Geral dos Sistemas pretende ser totalizante, parte da compreensão do todo para se entender as partes. Procura também transcender os problemas de cada ciência e proporcionar princípios gerais. Baseia-se também na interdependência e na necessidade de integração de todas as disciplinas. Isso levou os diversos ramos a tratar os seus objetivos de estudo como sistemas.

A nosso ver dois elementos são importantes na consideração da organização como sistema. O sistema propriamente dito e o seu ambiente. O que separa um do outro é a ausência de controle do sistema sobre o ambiente e a pouca influência do ambiente nos processos do sistema. No entanto, verifica-se hoje cada vez mais que um sistema cujo ambiente não tem nenhuma influência no resultado final é apenas teórico, pois cada vez mais se observa a influência dos fatores externos no sistema.

Por isso deve se entender a organização como sistema aberto, ou seja, influenciado pelo ambiente. Nesse sentido talvez pudéssemos identificar uma empresa com uma postura mecanicista como sistema fechado, e uma empresa com uma postura humanista como um sistema aberto.

Conforme o enfoque sistêmico, segundo Júlio A. Lobos:

"Uma organização é um conjunto de pessoas com histórias, motivos, expectativas etc., e de outro lado, é um modelo tecnológico planejado para produzir alguma coisa de certa maneira. A direção da empresa deve tomar decisões para compatibilizar essas forças e utiliza para isso o sistema de Administração de Recursos Humanos, cuja função é preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos e materiais da organização. Esse equilíbrio não se conseguirá num sistema fechado."(p.10)⁴⁸

Vale a pena, pois, nos aprofundarmos na situação atual da Administração de Recursos Humanos, e na postura dos profissionais com ela envolvidos.

Não existe uma preocupação em estabelecer e aprofundar mais as teorias e ideologias, por trás das técnicas usadas.

Os próprios leitores e alunos são os causadores dessa distorção por procurar exclusivamente o aspecto prático, sem se preocupar em adquirir uma base teórica mais consistente.

Esta postura se reflete no próprio desempenho do profissional da área, em função da sua formação insuficiente, e por conseguinte da própria função de Administração de Recursos Humanos.

Júlio A. Lobos levanta a questão da controvérsia existente entre as funções da Administração de Recursos Humanos, seus motivos e os problemas decorrentes (p.31)⁴⁹.

Cita ainda diversos motivos, que na sua opinião, geram essa situação polêmica, destacando a natureza do assunto e a falta de conhecimento científico em assuntos correlatos.

"Entre os motivos gerais que determinam fortes críticas à função de Administração de Recursos Humanos, talvez o mais importante seja a própria natureza coloquial do assunto. (p.31) ⁴⁰

"A atitude anterior vê-se reforçada pelo parco conhecimento científico disponível no presente sobre o comportamento humano na empresa. A rigor, embora muito se fale e escreva sobre liderança, motivação conflito, influência, etc., o fato é que pouco se sabe realmente sobre esses temas. (p.32) ⁴⁰

O autor cita ainda como motivo dos debates, a própria amplitude da área, o excesso de tarefas burocráticas que são atribuídas ao setor, e características culturais e sócio-econômicas envolvidas na questão. Levanta ainda outros motivos que alimentem a discussão:

"Tais motivos decorrem da exagerada ênfase dada pelos profissionais da área à procura de soluções práticas para os complexos problemas com os quais se defrontam. Soluções "práticas" e/ou "técnicas" que são só em aparência, pois a rigor, raramente apresentam resultados à altura das expectativas. Certamente, não há nada de errado em abordar os problemas de Administração de Recursos Humanos pelo seu lado prático e/ou com um critério técnico... mas, desde que essa abordagem seja sucedida. O que, na nossa opinião, não acontece na típica empresa brasileira." (p.32-33)*

Toda essa situação problemática ocasiona na sua visão diferentes problemas, cada um dos quais pode afetar preferencialmente determinados processos de Administração de Recursos Humanos.

São eles:

"Problema tipo I - Aplicação limitada das práticas e/ou técnicas

Este problema ocorre quando o profissional ignora (ou prefere ignorar) a existência (ou gravidade) de determinado problema porque desconhece a técnica para solucioná-lo. Encontram-se, neste caso, de preferência, aqueles processos de Administração de Recursos Humanos incluídos no subsistema de planejamento e que, portanto, dependem estreitamente do conhecimento da estratégia e dos objetivos da empresa.

Entre estes processos destacam-se os de planejamento de recursos humanos e de planejamento organizacional (p.33)⁴⁸

Problema tipo II - Aplicação errada das técnicas

Em primeiro lugar, temos a situação em que o profissional gasta tempo e dinheiro na utilização de técnicas sofisticadas (ou na utilização sofisticada de técnicas), cuja eficiência é similar a do simples "bom senso", com o intuito de forçar a obtenção de dados "objetivos" que lhe permitam legitimar suas decisões. Em segundo lugar, pode ocorrer que o profissional aplique cegamente a técnica, isto é, sem se preocupar em validá-la sistematicamente no contexto particular de sua empresa. Problemas deste tipo afetam particularmente alguns processos tradicionais de Administração de Recursos Humanos, tais como seleção, avaliação de desempenho e administração salarial. (p.35)⁴⁹

Problema tipo III-Interpretação errada dos resultados obtidos por meio das técnicas

Este problema ocorre quando o profissional deposita expectativas impossíveis no alcance dos resultados obtidos supostamente por meio da aplicação das técnicas, de modo que o "fracasso" destas torna-se inevitável. Este tipo de problema caracteriza preferencialmente os processos de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.

A principal falha do conceito de treinamento de recursos humanos reside no pressuposto básico: após ser submetido a uma experiência de desenvolvimento (curso estruturado, grupo-T, etc.) o indivíduo mudará sua atitude e comportamento (nessa ordem) na direção desejada pela direção da empresa. O problema com este pressuposto, entretanto, é que o conhecimento científico existe atualmente sobre a mudança atitudinal e/ou comportamental indica que ela é mais fortemente influenciada por fatores situacionais (a organização) do que circunstanciais (a experiência de treinamento). (p.38)⁴⁰

O desenvolvimento das teorias da Administração leva à elaboração de técnicas cada vez mais sofisticadas para intervir nos fatores de produção, especialmente o trabalho.

Considerando que a satisfação das necessidades humanas, através da geração de produtos e renda interessa tanto a patrões como a empregados, a Administração de Recursos Humanos e suas técnicas de manipulação podem chegar a ter o sucesso desejado desde que visem o equilíbrio entre os interesses da organização e os das pessoas nela envolvidas.

Esse objetivo, no entanto, deve ser operacionalizado em metas que são: atrair pessoas para a organização, mantê-las no sistema, e motivá-las para se desenvolver e obter um bom desempenho. Para alcançá-los, conforme a Teoria Geral de Sistemas, há necessidade de insumos ou entradas, de processamento dos insumos e da colocação dos resultados no

meio externo. Basicamente, nesse sistema os insumos são dois: pessoas e informações. As pessoas são selecionadas no mercado de trabalho. As informações: valores, políticas, normas sociais e legais dominantes no ambiente externo são também captadas. Enquanto as pessoas são selecionadas, avaliadas, treinadas e recompensadas, etc., as informações são analisadas, interpretadas, e as assumidas divulgadas transformadas em diretrizes políticas e nas práticas da organização.

AS POLÍTICAS SALARIAIS

Os salários são uma parte importante da Política de Recursos Humanos, pois interessam aos patrões e aos empregados. Neste trabalho preferimos uma abordagem teórica para definir o que é salário e qual a sua importância tanto econômica como social.

O homem brasileiro, pela sua inexperiência democrática, é profundamente assistencialista, esperando que o governo resolva seus problemas. Para isso contribui uma formação ao longo de quatrocentos anos. As elites interessa essa situação, desde que os benefícios concedidos são usados como instrumentos de alienação e opressão.

O próprio sentido do trabalho na mentalidade do povo, muitas vezes é deturpado, principalmente com a desvalorização do trabalho manual e pesado, e uma supervalorização do trabalho intelectual e burocrático e dos diplomas e títulos, principalmente se conquistados no exterior.

Estabelecer sua remuneração justa sempre foi um problema e depende do enfoque e do valor que lhe é dado.

Se encarado apenas por um prisma econômico, o trabalho é considerado como um dos componentes do custo da produção, junto com o capital e os recursos naturais, e sujeito às leis da oferta e da procura, juntamente com os outros elementos que constituem esse custo.

O contrato de trabalho se assemelha aos demais contratos bilaterais, baseado apenas na vontade das partes.

A crescente industrialização acabou com os pequenos artesãos aumentando indefinidamente o número de trabalhadores e desestruturou a oferta e a procura de mão-de-obra. Os trabalhadores se viam na condição de aceitar qualquer oferta desvirtuando também as bases do contrato bilateral, fundado na vontade das partes.

Os operários, por sua vez, foram se organizando e usando da força gerada pela união começaram a exigir melhores salários, e melhores condições de trabalho.

Criado o impasse entre as duas posições extremas, o Estado interviu. Surgiu então uma terceira posição, a remuneração legal do trabalho, baseada nas funções mediadoras do Estado.

A remuneração do trabalho depende do plano de pagamento próprio de cada empresa, e é baseado nas políticas de remuneração que podem ser Econômicas, Sociais e Legais e dos fatores do trabalho que são técnicos, econômicos e sociais.

A remuneração do trabalho é um termo mais completo que salário e serve para designar o conjunto de quatro elementos:

1. A contrapartida da produtividade pessoal do trabalhador;
2. Um elemento que não depende da produtividade, mas tem sua origem nos fins sociais do trabalho, como o salário família, ajuda a enfermidade, auxílio nupcial e outros;

3. Um elemento sem caráter monetário e que se exprime através de serviços postos à sua disposição pelo empregador: transporte, educação e habitação;

4. Um elemento de caráter monetário que visa compensar o sacrifício ou os encargos especiais que lhe são atribuídos como chefia, insalubridade, risco de vida.

A Política Econômica:

A Revolução Industrial do século XVIII levou a um aprofundamento dos problemas de natureza econômica.

Inicialmente nos séc. XVIII e XIX, a economia cuidou principalmente das unidades elementares de consumo e produção: dos consumidores e empresas. A origem da Análise Microeconômica, remonta aos autores clássicos, Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill e Jean Baptiste Say. Suas idéias se chocaram, no fim do séc. XVIII, com a crítica marxista de teor macroscópico, que abordou o sistema econômico ocidental numa perspectiva global e levantou questões de natureza diversa das que tinham sido vistas teoricamente, até então. Após um breve intervalo, outro grupo de pensadores ocupou-se da Análise Microeconômica: Eugen Bohm-Bawerk, Fredeedrich Von Wieser e Carl Menger, Leon Walras e Vilfredo Pareto, Alfred Marshall.

Pela sua formação teórica, a Análise Microeconômica é também chamada de Teoria dos Preços, já que é através do mecanismo da formação dos preços que as ações dos produtores e consumidores são articuladas e coordenadas. A economia

envereda pelo estudo da oferta e da procura, o estudo dos mercados, nas suas várias formas desde o monopólio até a concorrência perfeita. A partir dos processos de produção estuda também a oferta e a procura dos recursos de produção e a sua remuneração, como o fator trabalho e os salários, e o lucro atribuído a capacidade empresarial, chegando até a teoria da repartição da renda.

Desde que o sistema de preços, através da lei da oferta e da procura, pudesse operar livremente, o equilíbrio e a eficiência seriam automaticamente alcançados, o que não acontece.

A Grande Depressão e as Grandes Guerras colocaram em xeque essas idéias, desfazendo a certeza do automatismo e a excelência dos mecanismos livres do sistema de preços, além do aparecimento de outros temas como a inflação, o desemprego conjuntural e estrutural, os desequilíbrios nas balanças de pagamentos e a internacionalização dos sistemas econômicos.

Estas questões levaram os economistas da nossa época a um enfoque macroscópico da realidade econômica, e ao desenvolvimento da Análise Macroeconômica, iniciada com a obra de John Maynard Keynes, que na tarefa de modificar a estrutura teórica da Economia tradicional, enveredou para a análise de conceitos agregados como a Renda Nacional, o consumo, a poupança, os investimentos globais, os volumes das exportações e importações, e as receitas totais dos governos. O nível dos preços do emprego e o suprimento da moeda passaram a ser vistos globalmente.

A Análise Macroeconômica procura manter o pleno emprego dos recursos disponíveis nos sistemas

econômicos, eliminando os focos de desemprego possíveis, ou o desemprego generalizado, ocupando-se também de problemas como a inflação, o desenvolvimento econômico, e os efeitos das políticas econômicas aplicadas pelos governos.

A organização da atividade econômica se dá através de movimentos e fluxos contínuos.

Podemos resumi-los em dois fluxos fundamentais: o fluxo real e o fluxo monetário. Os recursos de produção são fornecidos pelas unidades famílias às unidades de produção. Estas, por sua vez, suprem as famílias de bens e serviços elaborados pelos recursos empregados (fluxo real).

O fluxo monetário realiza-se da seguinte maneira: as unidades de produção remuneram os recursos através de salários, aluguéis, juros, lucros e dividendos; com as remunerações recebidas as unidades famílias adquirem os bens e serviços disponíveis pelas unidades de produção.

Essa visão já sugere que o direito de consumir vem da participação no processo produtivo. Vemos também que uma retração na remuneração dos fatores de produção implicará num decréscimo do consumo.

Estes fluxos estão ligados à especialização e à divisão do trabalho. Baseado na divisão do trabalho, os sistemas econômicos modernos formam complexas redes de atividades. Cada operário ou funcionário se dedica a uma insignificante parcela da atividade produtiva, desenvolvendo atividades aparentemente isoladas, mas que se completam na atividade econômica global. Um depende do outro, e cada um adquire o direito de desfrutar de uma parcela da produção total.

Esse direito é caracterizado pelo salário, que é a remuneração do seu trabalho, e é através dele que cada um pode usufruir dos bens e serviços disponíveis de acordo com a sua necessidade e interesse. Essas operações só são possíveis pela utilização da moeda e orientadas pelo sistema de preços; através da moeda se torna possível o sistema de trocas, bem como a denominação comum dos bens e valores dos serviços produzidos e recursos utilizados.

Os preços pelos quais são adquiridos os bens e serviços produzidos, constituem a expressão monetária de seus valores. Durante o desenvolvimento do pensamento econômico diversas teorias foram levantadas.

Essas teorias são divididas em dois grandes grupos, as teorias objetivas, propostas por Ricardo e assumidas pelos socialistas, defendiam que o valor de um bem fosse o trabalho nele empregado. As escolas marginalistas, da segunda metade do séc. XIX, desenvolveram as teorias subjetivas, que consideram a escassez relativa dos bens e a sua utilidade, somadas à procura para a determinação do seu valor.

Atualmente as duas teorias são reunidas, entendendo-se que o valor, e conseqüentemente o preço dos bens e serviços depende das condições da oferta e da procura, principalmente em mercados de concorrência perfeita.

A eficiência máxima das empresas só é alcançada em sistemas de concorrência perfeita. Em estruturas imperfeitamente competitivas, sejam monopolistas ou oligopolistas, os resultados não são tão bons; no monopólio ou oligopólio, as empresas procuram maximizar o lucro,

controlando a produção, o que não é interessante do ponto de vista social.

Nos modernos sistemas econômicos ocidentais, atribuiu-se ao Estado a tarefa de encontrar a posição de equilíbrio, dirigindo e fiscalizando as condutas dos elementos envolvidos.

Inicialmente as forças livres da concorrência, o sistema da propriedade privada, e o incentivo do lucro promoveram uma expansão da eficiência produtiva e uma conseqüente elevação dos salários.

No entanto, as diferenças entre a renda das classes empresariais e operárias foi se tornando cada vez maior. O livre jogo de forças e a não intervenção do Estado não foram suficientes para garantir o funcionamento automático da economia, como esperavam os teóricos liberais.

O socialismo acreditando que o lucro, a concorrência através dos preços, a propriedade privada dos meios de produção eram a causa da desigualdade da distribuição da renda, propuseram a eliminação dessas instituições, substituindo-as pela intervenção direta e total do Estado.

Os liberais, embora quisessem um máximo de liberdade, desejavam também uma certa participação do Estado.

Com a Revolução Industrial e o início dos sistemas econômicos modernos, surge também a questão da remuneração do trabalho, principalmente em função da divisão do trabalho e do uso cada vez maior da moeda. Inicialmente o trabalho tinha um caráter comunitário, sendo os bens produzidos de uso de toda a comunidade para a satisfação de suas necessidades. Com

a evolução dos sistemas econômicos e o uso da moeda, cada um dispunha de meios para adquirir o que lhe interessasse.

Com isso, vemos as duas funções do salário na economia: a de remunerar o trabalho produzido e a de satisfazer as necessidades do trabalhador através do consumo de bens e serviços produzidos pelo trabalho de todos. Vemos que a inovação com relação ao velho sistema foi a introdução da moeda com instrumento de troca, pois no sistema antigo os bens produzidos eram usados por todos, e agora os bens produzidos são remunerados pelo trabalho e a renda adquirida serve para a compra dos mesmos bens.

A remuneração do trabalho ou salário, já que usamos esses termos como sinônimos, é visto no enfoque econômico sob a teoria dos preços e a lei da oferta e da procura. A preocupação em reduzir os custos da produção tem levado a situações desumanas de exploração do trabalhador, como o abandono do trabalhador doente à sua própria sorte.

As divergências entre as teorias objetivas e subjetivas não foram suficientes para promover um aumento na remuneração do trabalho; antes ambas as teorias foram usadas para justificar o crescimento do Capital em detrimento dos salários.

Isto se explica, porque as elites sempre possuíram os meios de produção e através dos seus representantes no governo sempre em maioria, puderam defender os seus interesses, com prejuízo dos trabalhadores.

Inspirados no conceito de produtividade, entendida como a relação entre os resultados e os meios empregados, surgiram diversos sistemas de remuneração do trabalho. Entre

eles encontramos o de Rowan, o de Taylor, o de Bedaux, e o de Emerson. Apresentam vantagens e desvantagens tanto para o empregador como para o empregado, mas são bastante usados, tanto na indústria como no comércio.

No serviço público ele é usado com os funcionários que arrecadam tributos, visando um aumento de arrecadação. Existe também um tipo de salário como prêmio coletivo.

O prêmio é uma recompensa a produtividade do indivíduo ou do grupo e não deve ser confundido com gratificações, que são remunerações de natureza especial ou por condições de trabalho: tempo integral e dedicação exclusiva; risco de vida; tempo de serviço e outros. Na indústria e comércio existem diversas gratificações, entre elas as natalinas, gratificação de balanço e outras.

A Política Social:

Os progressos da indústria, os novos caminhos das artes, a alteração das relações entre operários e patrões e o enriquecimento de alguns em detrimento da maioria por um lado, e por outro a valorização que os operários fazem de si mesmos e a sua união maior deram em resultado um perigoso conflito.

A Igreja procurou defender alguns princípios: a Encíclica Rerum Novarum, de Leão XIII, é um exemplo dessa preocupação. Um dos mais importantes documentos dos tempos modernos, que contém os princípios básicos de justiça social, preconizando o desenvolvimento das relações entre o capital e o trabalho. Suas principais idéias são:

Os direitos do indivíduo são iguais para os homens e estendidos aos seus filhos. A família é de responsabilidade paterna tanto com relação à sua manutenção como ao seu governo, tendo ela sobre a sociedade civil uma prioridade lógica, da mesma forma que o indivíduo. Não cabendo ao Estado absorver os direitos dos pais nem substituí-los nos encargos de família.

A solução para os problemas podem ser encontradas pela Igreja, o Estado, os patrões e os operários juntos.

O primeiro princípio a se considerar é que os homens são desiguais, nascendo daí uma desigualdade de condições.

Os ricos e pobres, como classes sociais, não são inimigos natos, um tem necessidade do outro, não podendo haver capital sem trabalho, nem trabalho sem capital.

As verdades religiosas são de natureza a conciliar os ricos e pobres, lembrando as duas classes que ambas têm direitos e deveres.

São deveres dos operários fornecer o trabalho que se comprometem por contrato livre.

Cabe aos ricos respeitar nos operários a dignidade humana, não os tratando como escravos. O trabalho para o cristão, longe de ser um castigo, faz honra ao homem, por lhe fornecer um meio nobre de sustentar a sua vida. O que é vergonhoso é usar o homem como instrumento para o lucro.

Em primeiro lugar é necessário dar a cada um o salário que convém. Certamente, para identificar a justa medida do salário há numerosos pontos a considerar.

De um modo geral, os patrões e os ricos devem lembrar que explorar a pobreza e a miséria, e especular com

indigência, são coisas reprovadas pelas leis divinas e humanas. O uso da violência, da fraude e da usura contra os bens dos pobres é mais proibido ainda, por serem esses menos aptos para se defenderem e porque seus haveres, sendo de menor valor, se revestem de um caráter mais sagrado.

Embora preocupada pelo cuidado das almas, a Igreja não descuida a vida terrestre e mortal, e quanto aos trabalhadores se esforça para os arrancar da miséria e procurar-lhe sorte melhor.

A Igreja pede ao Estado um concurso de ordem geral, para que da organização, do governo e da sociedade brote sem esforço a prosperidade tanto pública como particular.

O que torna uma nação próspera é a pureza dos costumes e o respeito à justiça. Uma imposição moderada e a repartição equitativa dos encargos públicos, o progresso da indústria e do comércio, uma agricultura florescente, etc., que não se podem aperfeiçoar sem melhorar a vida dos cidadãos. Com essas ações de ordem geral o Estado torna-se útil a todas as classes.

Existe ainda outra consideração: todos os seus membros, pobres ou ricos, são por direito natural cidadãos, sendo ainda que das partes que compõem a nação por meio das famílias, os pobres são em maior número. Não seria razoável a autoridade pública atender a uma classe em detrimento da outra.

Todos devem contribuir para os bens comuns que depois se repartem de novo entre todos; as contribuições não podem ser as mesmas nem em igual medida, pelas desigualdades existentes entre eles.

A fonte principal e necessária desses bens é o trabalho do operário, o trabalho no campo e na oficina; podendo afirmar, sem receio, que ele é a fonte da riqueza das nações. O Estado deve proceder de modo que de todos os bens que os trabalhadores proporcionam a sociedade lhes seja dada uma parte razoável, e que possam viver à custa de menos trabalho e privações. Esta solicitude, longe de prejudicar alguém, será em proveito de todos, porque importa à Nação que homens, que para ela são princípio de bens tão indispensáveis, não se encontrem continuamente a braços com os horrores da miséria.

De muitas maneiras o Estado deve proteger os operários. Pois a classe rica usa suas riquezas como defesa, sem necessidade da tutela pública.

O remédio mais eficaz para resolver os conflitos é prevenir o mal.

Não deve o trabalho prolongar-se mais que as forças o permitam, para que a fadiga não lhe enfraqueça o corpo, nem lhe embruteça o espírito.

A mulher, e principalmente as crianças, não devem exercer os mesmos trabalhos que um homem em plena força de idade.

Com relação ao salário, em geral se raciocina que após aceito livremente pelo trabalhador, sendo pago pelo patrão, este não lhe deve mais nada. Nesse caso, somente se ele não fosse pago ou o trabalho não fosse concluído, deveria o Estado intervir. Tal questão não pode ser defendida, pois lhe falta um aspecto importante: a sustentação da própria vida.

O trabalho apresenta duas dimensões quanto à sua natureza: pessoal, porque é propriedade de quem o exerce a força ativa que o realiza é inerente à pessoa, e necessário, porque o homem precisa do fruto de seu trabalho para conservar a sua existência. Conservar a existência é um dever imposto a todos os homens e se um trabalhador acordar um valor insuficiente para assegurar a sua subsistência, premido pela necessidade ou compelido por um mal maior que lhe impede recusar, isto é uma violência contra a qual a justiça protesta.

Em alguns casos, não sendo oportuna a intervenção do Estado, como na definição dos salários mínimos, na duração da jornada de trabalho, nas questões relativas à saúde dos trabalhadores, pela variedade de circunstâncias, dos tempos e lugares, é preferível que as soluções sejam confiadas às associações e sindicatos.

Da experiência que o homem tem da sua fraqueza, surge a necessidade dele se organizar em sociedade, a sociedade civil em primeiro lugar, que abrange universalmente todos os cidadãos e seu fim é o bem comum ou público.

Numa época de multiplicidade de associações de operários inclusive com finalidades prejudiciais aos próprios operários, devem eles se organizar e juntar suas forças para sacudir um jugo injusto e intolerável, e os direitos e deveres dos patrões sejam conciliados com os direitos e deveres dos operários.

É ainda necessário que a nenhum tempo falte trabalho aos operários, e que haja um fundo de reserva para fazer aos

acidentes inseparáveis do trabalho industrial, e também a velhice e a doença e aos revezes da fortuna.

As leis da oferta e procura nunca funcionaram livremente pois eram manipuladas pelos donos do capital, pois os empregadores sabem que a oferta de mão-de-obra é abundante, e o trabalhador, não podendo viver de modo independente, se sujeita aos trabalhos e aos salários oferecidos.

Os operários, por sua vez, se organizaram em sindicatos, e fazendo sentir a força que dispunham, a política econômica e a lei da oferta e da procura foram cedendo lugar a uma política social. Neste sentido o trabalho é uma atividade socialmente útil mediante a qual o trabalhador adquire os meios para adquirir os bens e serviços de que precisa e a sua família.

O princípio da justiça social é de que o homem deve usufruir do progresso gerado pelo seu trabalho.

Os tipos de salários que representam melhor essa política são o salário mínimo, o salário família e a participação nos lucros da empresa.

O Estado e a Política Legal:

O homem durante a sua existência faz parte de diversas sociedades, formadas por indivíduos ligados pelos mais diversos tipos de interesses e relacionamentos.

Uma delas se destaca pelas suas características sobre as outras e pela obrigatoriedade com que envolve o indivíduo;

é o Estado, a sociedade política, que assim se denomina porque tem uma organização determinada por normas de Direito positivo, é hierarquizada na forma de governantes e governados, e tem uma finalidade própria: o bem público.

O Estado é, pelas características do homem, uma instituição necessária, e além disso a única da qual ele não pode se libertar, pois em qualquer lugar onde se encontre, estará sujeito a um Estado determinado, pois se fugir à soberania de um, cairá sob o domínio de outro.

Podemos dividir as relações entre o indivíduo e o Estado em direitos e deveres, sendo essas relações recíprocas, os direitos de um são os deveres de outro; são deveres dos cidadãos, os impostos e taxas que compõem os recursos para a remuneração dos indivíduos, os seus serviços e das ações que visam a sua finalidade.

De acordo com a sua própria finalidade é dever do Estado promover o bem público, tanto moral como material da coletividade. Fazer reinar a paz e a justiça, auxiliando as atividades privadas e coordenando as atividades particulares. Esses benefícios ou direitos dos cidadãos devem ser oferecidos a todos e não a indivíduos determinados ou classes escolhidas. Devem estar subordinados a uma regra de justiça social que não se aplica apenas aos direitos, mas também aos deveres do indivíduo perante o Estado.

O pagamento dos impostos, o direito a educação e a saúde, o dever de seguir as leis, e todos os outros devem estar subordinados a uma regra de justiça chamada igualdade civil ou igualdade perante a lei.

No entanto os homens, sendo ao mesmo tempo iguais, são também desiguais. Se iguais como homens e como cidadãos, são desiguais quanto à idade, à personalidade, à cultura, à riqueza e outras.

Algumas dessas desigualdades são naturais, como o sexo, a cor, outras culturas como os costumes, a língua. Algumas são compulsórias como a naturalidade, outras voluntárias, como a religião.

No entanto existem algumas que pela sua gravidade ofendem a própria natureza humana, e impedem o que a possui de poder usufruir dos seus direitos de cidadão. A miséria, a fome, a ignorância e o analfabetismo, etc...

Conseqüentemente, surge uma pergunta: A igualdade de tratamento, que é um direito do indivíduo, é absoluta ou relativa?

Inicialmente, parece justo exigir uma igualdade absoluta no trato aos valores representativos da personalidade humana: a vida, a liberdade, a honra, que são comuns. Mas é difícil determinar o que é igualdade de natureza e o que é desigualdade de condição. Para manter a vida é necessário dinheiro, que só se consegue, pelo menos legalmente, com trabalho ou com a sorte. Por outro lado, as necessidades de cada um são diferentes, mesmo com relação a própria alimentação. Por isso achamos quase impossível que o Estado possa dar a mesma proteção para todos os indivíduos. Por outro lado, o Estado não tem o direito de excluir ninguém dos benefícios a que tem direito. Concluimos que a igualdade perante a lei deve realizar-se não como uma igualdade quantitativa, mas numa igualdade qualitativa, de acordo com

as situações e condições das pessoas, conforme regras gerais válidas, na proporção dessas desigualdades, e cada um segundo as suas necessidades.

Reconhecemos, no entanto, que esta é uma tarefa árdua, as classes sociais reclamam, mais do que precisam e do que seria possível sem prejudicar as outras. A lei muitas vezes é usada como instrumento de opressão e de dominação, visando muitas vezes a manutenção das classes dominantes no poder, com a exclusão das minorias.

Vemos no entanto que o Estado Moderno esforça-se no sentido de uma justiça social: a legislação de proteção ao trabalhador, à infância, aos doentes e aos idosos está se tornando abundante; muitos benefícios, duramente conquistados, hoje são considerados normais. Por outro lado, existe ainda muita dominação e exploração, com muitos Estados sendo usados por classes ou grupos em seu próprio benefício.

Por serem posições extremas, tanto as políticas econômicas como as sociais não chegam a atender os anseios e as necessidades de toda a sociedade. Uma enfraquece o trabalho e a outra o capital. Tal impasse não interessa à sociedade que estabeleceu uma política legal como meio termo entre as duas anteriores.

Em uma sociedade cujo sistema econômico fosse mais simples, como os agrupamentos sociais primitivos, a remuneração do trabalho não chegava a ser um problema, todos participavam dos bens produzidos por todos numa escala comunitária. Não havia grandes diferenças de riquezas.

A partir do século passado, com a Revolução Industrial, começavam a surgir os problemas que são comuns até os nossos dias.

Sob um ponto de vista da lei da oferta e da procura, o trabalho é um tipo de mercadoria sujeita às mesmas leis que os outros bens e serviços produzidos.

Verificamos, no entanto, que desde as promessas políticas que preconizavam o valor de um bem pelo trabalho que exige a sua elaboração, que sempre foi difícil a sua valorização; vemos também que a lei da oferta e da procura, em mercados de livre concorrência, nunca existiu realmente.

O liberalismo, ao invés de promover uma distribuição de riqueza, levou a um rápido enriquecimento das classes empresariais e um pequeno crescimento real da renda dos assalariados.

O Brasil política e economicamente reflete os problemas da sua época, uma política excessivamente centralista, o excesso de arrecadação, a Indexação da Economia, a dependência dos mercados externos, o enfraquecimento do sistema educacional, governo totalitário, a concentração da Renda, a reserva de mão-de-obra, a inflação, o populismo e a demagogia, são algumas dessas características que influem no excessivo controle da Economia pelo governo e o conseqüente controle dos salários.

O país passa hoje por uma fase onde o salário não é defendido nem pelo ponto de vista econômico: o valor que representa na produção de bens; nem pelo ponto de vista social: a capacidade que tem de atender as necessidades de um trabalhador; seu valor é atribuído em função do mínimo que se

pode pagar para que haja o máximo de lucro e concentração de renda, na expectativa ingênua que essa acumulação venha gerar novos empregos e melhores condições sociais, mas o que tem se notado é uma retração do consumo, levando o sistema à recessão econômica.

O governo que entre seus dirigentes conta com elementos quase que exclusivamente das elites, através das suas políticas, procura defender o interesse das classes dominantes.

Nessas condições, o Estado, que deveria agir como mediador entre os interesses conflitantes das classes em litígio, se vê limitado na sua atenção pelos interesses da classe que compõe os quadros diretivos das suas instituições políticas, administrativas e judiciárias.

A força do capital nacional ou estrangeiro consegue dominar os legítimos anseios dos trabalhadores que não conseguem nem mesmo valer seus direitos há muito conquistados, e estabelecidos em lei, como: o direito à livre associação, o socialismo, o salário mínimo justo, o direito a greve.

Os direitos humanos e sociais duramente reivindicados e conquistados pelo povo, são concedidos como se fossem uma dádiva da benevolência e magnidade do governo e dos patrões.

Nesse contexto proliferam os benefícios indiretos, ou seja, aqueles que não são pagos no instrumento universal de troca dos nossos sistemas econômicos: a moeda.

Esses benefícios geram um círculo vicioso de obrigações para o Estado que para delas se desincumbir aumenta a arrecadação, tornando ainda mais pesado o ônus

sobre os trabalhadores, pois incidem sobre os bens e serviços produzidos, inclusive os de primeira necessidade para o trabalhador: alimentação, vestuário e habitação.

As próprias empresas, muitas vezes procurando até fugir à legislação restritiva, oferecem a certos empregados benefícios não monetários como casa, carro, gasolina, cartão de crédito, e outros, a funcionários de alto escalão; e habitação, educação, transporte, alimentação, aos demais funcionários e operários.

A política social, como a política econômica, são posições radicais e extremas. O Estado, preocupado com os interesses de toda a sociedade, reconhece que a evolução e o progresso industrial e o desenvolvimento econômico devem redundar em melhores condições de vida e benefícios para o trabalhador, mas por outro lado, consciente da importância das empresas, se interessa também em preservar as suas bases econômicas, não as condenando a perecer por esgotamento econômico em nome da justiça social.

Surge daí uma posição intermediária, baseada nas funções mediadoras do Estado.

O Artigo 7 da Constituição Federal assegura aos trabalhadores inúmeros benefícios, dos quais destacam-se: salário mínimo para atender as suas necessidades e de sua família, salário-família aos seus dependentes, proibição de diferenças de salários e de critérios de admissão por motivo de sexo, cor, e estado civil, ou portador de deficiência; repouso semanal remunerado, férias anuais remuneradas, descanso remunerado da gestante antes e depois do parto, estabilidade, previdência social e aposentadoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalho e capital não são inimigos, ambos merecem uma remuneração justa, tanto em relação ao seu valor objetivo como componente do custo de produção, como em relação ao seu valor subjetivo ou social, ou seja, a sua função de satisfazer uma necessidade.

Uma política de RH não se limita aos salários, embora esse seja um item muito importante.

Estabelecer critérios para a remuneração do trabalho é muito difícil, pela multiplicidade dos fatores envolvidos.

A proporção de cada elemento que entra na composição do bem ou serviço, o uso maior ou menor de mão-de-obra, o fato de ser especializada ou não, a necessidade e o valor do capital empregado, o tipo de tecnologia, a situação da economia, e outros elementos constituem os fatores para calcular o valor do salário.

No Sistema Único de saúde existe ainda o envolvimento de instituições do nível Federal, Estadual, e Municipal, com funcionários destas instituições trabalhando juntos, desenenvolvendo as mesmas tarefas e serviços com salários diferentes.

Num país em que nem o salário mínimo defendido pela Constituição é respeitado, como tratar de outros aspectos?

O conceito paternalista tem que desaparecer. O salário é a remuneração do trabalho e não pode ser usado para resolver os problemas do governo.

Por isso também deve ser efetivado em moeda, que é o principal instrumento de troca nas economias modernas, para

permitir a realização da atividade econômica: a compra e a venda de mercadorias, bens e serviços.

A valorização do trabalho via salário (em dinheiro), fortalece a economia por proporcionar uma agilização nos fluxos de renda, consumo e produção, e ainda gerar impostos: os encargos sociais.

Os benefícios são elementos secundários e complementares do salário principal. Os auxílios, os fundos, as ajudas, os abonos, as bolsas, os tickets, os vales, cestas básicas, produtos, etc., não podem substituir o salário principal. Cada um deve receber o seu salário e adquirir com ele os bens que lhe interessarem; não fazer isso é desrespeitar a liberdade individual.

Além disso os fundos, auxílios, etc., são deduzidos do Imposto de Renda da Empresa e não são incluídos nos encargos sociais, o que prejudica duplamente o trabalhador..

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TREINAMENTO

A maior preocupação do funcionalismo é o salário, e isso pode-se perceber pelas numerosas sugestões ligadas a ele e aos assuntos relacionados: administração de cargos e salários, planos de promoção, isonomia salarial para as diversas categorias por tempo de serviço.

O serviço público apresenta uma série de características quanto à natureza do trabalho, pois depende de interesses políticos, prazos e períodos definidos por legislação, necessidades imediatas da população, causadas por calamidades públicas, mudanças ambientais e climáticas, fatores que nem sempre afetam outros setores e empresas. Definir os salários apenas pelo aspecto econômico fica mais difícil, pois o trabalho aparece muitas vezes em picos.

Mais ainda, o Estado oferece uma quantidade enorme de serviços, ao contrário das empresas privadas, que se especializam na produção e distribuição de determinados produtos ou mercadorias. Além disso a descontinuidade administrativa leva a mudanças nos serviços muitas vezes desnecessárias, e da manutenção de serviços não compatíveis com as novas diretrizes adotadas.

Tudo isso contribui para a importância de um sistema para avaliar os funcionários e também para indicar as situações que dificultam ou impedem a realização das tarefas.

Não se deve deixar para o próprio funcionario a responsabilidade de descobrir e resolver as dificuldades e problemas na realização do seu trabalho , mas dar-lhe condições e meios para isso.

Um sistema de avaliação de desempenho no serviço público deve principalmente servir para o levantamento das necessidades de treinamento e a identificação de problemas ligados ao desempenho das funções, para atingir o objetivo da organização publica. que é atender as necessidades da população.

A utilização desse sistema de avaliação para aumento de salários não deveria ocorrer diretamente e nem por um critério simples de pontos.

A avaliação dos funcionários pelas chefias é um trabalho profundamente subjetivo e passível de falhas; para isso é necessário entender o que é avaliação de desempenho, seus objetivos e seus métodos.

Avaliar significa simplesmente determinar o valor, existem entretanto inúmeros conceitos de avaliação, variando conforme o enfoque do autor.

Entretanto todos eles consideram sempre dois aspectos importantes: a medida, ou atribuição de grandeza e o julgamento, ou comparação com um valor padrão. O segundo aspecto pressupõe o primeiro.

Conforme TURRA, podemos dizer que a avaliação é um processo mais amplo e abrangente que a mensuração, pois avaliação inclui tanto a descrição de atributos quantitativamente, usando medidas, como qualitativamente, sem utilizar medidas.⁷⁵

A aceitação do conceito de avaliação como "juízo de valor", implica no reconhecimento de duas questões.

A primeira, a capacidade do ser humano de julgar. Problema insolúvel, como acabou descobrindo Kant. Concluimos que se o homem ao longo da sua história precisou e usou essa capacidade cognitiva, é porque ela existe.

A capacidade de avaliar ou medir existe no ser humano, segundo BLOOM, "é o processo de julgamento acerca do valor de idéias, trabalhos, soluções, métodos, materiais, etc. realizados com um determinado propósito"(p.157)¹⁰, implica no uso de critérios e de padrões que permitem apreciar o grau de precisão, efetividade, economia ou suficiência de pormenores e pode ser qualitativa ou quantitativa. Conforme sua taxionomia é a classe mais complexa dos objetivos educacionais no domínio cognitivo, que incluem memória, raciocínio, solução de problemas, formação de conceitos e pensamento criador mais conhecido como capacidade ou habilidade intelectual. Sendo considerada como um estágio final do complexo processo que envolve a combinação dos outros comportamentos mais simples dessa área: conhecimento, compreensão, aplicação, análise e síntese.

Além disso, a avaliação representa uma vinculação não apenas com comportamento da área cognitiva, mas também com comportamentos do domínio afetivo como valores, gosto e satisfações ou seus opostos e ausências, embora se acentue seu caráter cognitivo e não emocional.

Conforme o mesmo autor, o homem é formado de tal modo que não pode deixar de avaliar e o faz tomando a si próprio como referência(p.157)¹⁰, o que nos leva a segunda questão, a

subjetividade da avaliação. Dessa maneira, o que lhe é mais útil pode ser avaliado em mais alto grau e o que não lhe interessa ou não tem utilidade, não tem valor para ele. A utilidade, embora seja um critério importante na avaliação individual não é o único; a convivência, o desafio do ego, as considerações de status e a facilidade de compreensão, também constituem critérios não menos egocêntricos e importantes que a utilidade.

Resta saber, se apesar de subjetiva é possível realizar uma avaliação que tenha um mínimo de objetividade para ser útil aos fins que se propõe.

Ainda segundo BLOOM, o indivíduo, ao fazer uma avaliação, toma decisões muito rápidas, não precedidas de considerações cuidadosas dos vários aspectos do que está posto em questão, podendo-se dizer que forma uma opinião e não um julgamento (p.158)¹⁰. As opiniões normalmente se organizam em níveis não totalmente conscientes, levando a uma percepção parcial dos fundamentos ou bases em que se apóia. Para o autor, somente são consideradas as avaliações que são ou podem ser realizadas com base em critérios distintos. Esse tipo de processo se baseia na compreensão e análise dos fenômenos a serem avaliados e se desenvolve num nível bastante consciente, pelo menos é o que se deveria esperar.

Podemos dividir a avaliação em dois tipos, conforme o mesmo autor (p.158)¹⁰. O primeiro se desenvolve com base em padrões internos de crítica e se referem à exatidão, coerência, precisão, lógica e ausência de falhas internas. Um segundo tipo se refere a padrões externos derivados dos fins a serem buscados e dos meios específicos para atingi-los

como: eficiência, economia ou a utilidade dos meios para obter os fins. também envolve padrões de excelência, efetividade, etc. Embora a preocupação de Bloom tenha sido a elaboração de uma taxionomia de objetivos educacionais, suas considerações são válidas para se entender teoricamente o que é avaliação e mais ainda porque essas afirmações podem se aplicar à avaliação de desempenho no trabalho produtivo pelas semelhanças com a avaliação de desempenho no processo educacional.

O conceito de desempenho, por outro lado, não parece tão fácil de se estabelecer. A idéia comum é o cumprimento das suas obrigações ou compromissos. No entanto, o enfoque apresentado pelos autores de Recursos Humanos sugere a idéia, também de resultado do trabalho.

Para Júlio A. Lobos, o primeiro problema da função de avaliação de desempenho é o fato do conceito de "desempenho" ser uma abstração inventada pelo profissional de Administração de Recursos Humanos, que para contornar o problema utiliza "fatores indicadores de desempenho", que o representam apenas parcialmente.⁴⁸

Já Cléber Pinheiro de AQUINO identifica desempenho como a conduta do trabalhador, ou seja, as expectativas que a empresa teve com relação a ele por ocasião da seleção, através de informações sobre as ações do indivíduo no cargo.⁷

Flávio de TOLEDO, num modelo de avaliação de executivos considera desempenho como o executivo está exercendo as suas responsabilidades de chefia⁴⁹. Na mesma obra, apresenta em um programa de avaliação de desempenho o seguinte:

"Os modelos de avaliação apresentados neste capítulo tem como tônica o desempenho do avaliado e, conseqüentemente, põem ênfase em como ele faz o trabalho e não como ele atingiu os objetivos principais de sua função... Aconselhamos o leitor ao mencionar programas de avaliação, inclua itens que permitam avaliar não apenas "como" um funcionário realiza o trabalho, mas também até que grau ele conseguiu lograr (atingir) os principais objetivos de sua função."⁷⁹

Maria Diva de S. LUCENA considera desempenho como a atuação do empregado em face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera (p.14)⁸⁰. Dessa maneira, a autora engloba o conceito de comportamento com os resultados obtidos, o que na nossa maneira de pensar é uma forma mais ampla e por isso mais completa.

Realmente, como nos parecia no início, não é fácil estabelecer o conceito de desempenho. A idéia de cumprimento das obrigações nos parece um tanto vaga, principalmente quando a empresa exige certas obrigações dissociadas do trabalho, por exemplo: cabelo curto, barba feita, etc.

Fica a questão se o desempenho é comportamento ou resultado, já que os dois podem ser avaliados.

Se a conceituação de desempenho é complexa, existem ainda dois problemas para serem resolvidos: o primeiro é se o desempenho é cognoscível, e o segundo, se é mensurável.

Tendo considerando o conhecimento como um modelo interpretativo da realidade, variável com a cultura, com a época e o local onde se realiza, concluímos que será sempre parcial e relativo; conseqüentemente, o conhecimento sobre o desempenho de um indivíduo também será sempre relativo e parcial tanto em relação aos padrões definidos pela organização como em comparação com os outros membros da organização, dependendo da própria cultura da organização.

Se o conhecimento é parcial e relativo, e ainda não definimos exatamente o que é realmente desempenho, já surge outro problema: o desempenho é mensurável.

A consideração da mensuralidade do desempenho é importante porque metodologicamente, há necessidade de primeiro se atribuir um valor para depois apreciá-lo e compará-lo com padrões pré-determinados.

Mesmo não entrando em maiores considerações sobre a teoria dos erros, baseada em postulados cuja origem é o cálculo das probabilidades e que foi desenvolvida por C. F. Gauss, matemático e físico alemão do século XVIII, concluímos em face das restrições apresentadas até o momento não ser possível medir o desempenho de um indivíduo com objetividade.

A essa conclusão chega também Júlio A. Lobos dizendo o seguinte:

A rigor, é impossível conhecer o verdadeiro significado que possuem, para os objetivos organizacionais, as ações (ou inações) de um indivíduo no trabalho. Entretanto, há uma variedade de motivos pelos quais o "valor relativo" das pessoas na organização deve ser conheci-

do. Graças a isto, o problema pode ser contornado, chegando-se a uma avaliação aproximada da contribuição do indivíduo para o desempenho global da empresa. Note-se, porém, que o problema pode ser contornado, mas não solucionado." 48

O mesmo autor apresenta ainda dois enfoques para a avaliação de desempenho;

"A primeira procura focalizar aqueles traços individuais que sugerem desempenho: iniciativo, correlações interpessoais entre outros. A segunda forma consiste em associar certos "critérios de desempenho" à posição ocupada pelo indivíduo, e depois verificar se ele consegue satisfazê-las. Trata-se da avaliação por resultados." 48

Em que pese as considerações sobre o problema da avaliação, sua subjetividade e mesmo sua existência enquanto capacidade humana, e mais as questões levantadas com relação ao conceito de desempenho se resultado ou o comportamento que produz: os resultados esperados, a possibilidade do mesmo ser cognoscível é ainda mensurável, até chegarmos a conclusão da impossibilidade de medir o desempenho de um indivíduo; podemos no entanto chegar ao ponto de poder comparar os resultados do trabalho com um padrão esperado. O que não se justifica é que mediante o uso de uma técnica de resultado parcial e relativamente duvidoso, se tomem decisões sobre a vida profissional de determinado empregado, como uma demissão

ou transferência, e mesmo a negação de uma promoção ou melhoria salarial, sem que esse tenha pelo menos uma oportunidade de mudar o seu comportamento, especialmente quando é feito totalmente à revelia do próprio empregado.

Essa não é apenas a nossa conclusão, mas de diversos autores, entre eles o próprio Júlio A. Lobos, que diz o seguinte:

"Portanto, chega a ser um tanto imoral tomar decisões sobre questões de tal relevância, baseando-se em informações de validade nem sempre garantida e em conceito tão complexo como o de desempenho no trabalho." ▲

Na nossa opinião, essas considerações são úteis para podermos definir o uso dos resultados da avaliação de desempenho. A literatura pesquisada apresenta inúmeros objetivos para um sistema de avaliação de desempenho, tanto para o interesse do empregado como para a empresa.

Sem dúvida o maior interesse das organizações na nossa cultura, é aumentar lucros. Entretanto, existem inúmeras possibilidades de se atingir esse objetivo, que é necessário à definição de objetivos intermediários, sendo que atualmente as empresas estão dando ênfase a motivação de seus membros, e a importância do empregado conciliar seus objetivos individuais com os organizacionais. Nessa perspectiva a avaliação de desempenho é utilizada para o desenvolvimento e treinamento dos funcionários, definir promoções e ajustes salariais, embora muitas empresas procurem separar esses

objetivos, procurando dissociar os ajustes salariais da avaliação de desempenho, principalmente porque a definição de salários depende também de fatores externos à organização, como a demanda de recursos humanos, entre outros.

Cecília Whitaker Bergamini considera um objetivo importante o fornecimento de dados para que a Diretoria possa controlar eficazmente o pessoal. Diz ainda:

Assunto integrante da política de pessoal, a avaliação de desempenho deverá harmonizar-se com ela. Os seus objetivos devem ser consentâneos com aqueles da empresa como um todo. A conclusão lógica é de cada empresa necessita estabelecer o seu próprio sistema de avaliação de desempenho, de acordo com as características que lhe são peculiares e com os objetivos que visa atingir." ?

Edwin B. FLIPPO diz também que: "os registros estabelecidos pela avaliação sistemática do pessoal são de grande valor em amparar decisões que têm sido contestado". (p.288)⁹⁰. Acha também que seu maior valor é prover informações para promoções, aumentos, dispensas e transferências. Evitando julgamentos de última hora, por proporcionar adiantadamente essas informações.

Júlio A. LOBOS, que conclui pelo uso da avaliação de desempenho para a tomada de decisões para promoções, reajustes salariais e treinamento e desenvolvimento, considera que merece mais atenção as necessidades de ordem

motivacional, do que as de caráter econômico-financeiro da organização, mais imediatas:

- .Compensação econômica e/ou social mais equitativa;
- .Desenvolvimento individual do empregado;
- .Melhoria do ambiente de trabalho por meio do próprio desenvolvimento da organização.⁴⁸

Chiavenato, que considera a avaliação de desempenho não um fim em si mesmo, mas uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa, relaciona uma grande variedade de objetivos intermediários:

- .Adequação do indivíduo ao cargo;
- .Treinamento;
- .Promoções;
- .Incentivo salarial ao bom desempenho;
- .Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
- .Auto-aperfeiçoamento do empregado;
- .Informações básicas para pesquisa de recursos humanos
- .Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
- .Estímulo à maior produtividade;
- .Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa;
- .Feedback de informações ao próprio indivíduo avaliado
- .Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.⁴⁹

Ainda Cecília W. Bergamini faz uma lista dos principais objetivos e consequências da avaliação de desempenho:

.Conhecer e ajudar cada um a conhecer-se e valorizar-se mais adequadamente, utilizando-se de seus pontos fortes e minorando suas deficiências;

.Orientar convenientemente a mão-de-obra em função de aptidões, capacidade e interesse;

.Melhorar os níveis de supervisão;

.Levantar novas necessidades de treinamento ou aprimorá-lo quando insuficiente;

.Readaptar profissionalmente;

.Aproveitar e melhorar o potencial humano na empresa;

.Informar a administração dos fatos importantes;

.Planejar para o futuro, conforme os fatos levados ao conhecimento da administração. (p.55)*

A avaliação de desempenho, embora tenha como principal objetivo a melhoria da eficiência organizacional numa perspectiva econômica-financeira, para atingir esse objetivo geral deve atingir alguns objetivos intermediários, alguns deles operacionais, como remuneração mais justa ou movimentação de pessoal, mas devem ser considerados mais importantes os objetivos motivacionais com o desenvolvimento individual e o treinamento, este não apenas para corrigir eventuais falhas, mas para principalmente proporcionar ao empregado a possibilidade de ascensão funcional e atualização no seu campo de atuação. Paralelamente é importante a melhoria do ambiente de trabalho e o desenvolvimento da organização.

Inúmeras são as técnicas e instrumentos de avaliação de desempenho, cada uma delas depende dos objetivos que se

pretende, e tem relação com os dados e informações que serão coletadas.

Basicamente, podemos dividir os métodos em dois tipos: avaliação direta ou por comparação; no entanto, para Cecília Whitaker Bergamini, toda avaliação deveria incluir procedimentos dos dois tipos. A autora apresenta os seguintes instrumentos: (p.80-102)⁹

.Sistema de avaliação Direta ou Absoluta:

.relatórios verbais -descrição verbal dos principais defeitos e qualidades dos empregados.

.Composição de Gráficos Analíticos:

É formado por uma matriz ou tabela, onde cada linha tem as características descritas e uma graduação. O avaliador deve assinalar com um "x" a graduação que melhor corresponde ao avaliado. Esta técnica é a que mais favorece a tendência central e o efeito de Halo, embora seja utilizada por grande número de organizações.

Padrões Descritivos:

O avaliador deve assinalar a afirmativa de cada característica que melhor descreve o avaliado. Esse sistema ajuda a evitar o efeito de Halo e a tendência central, desde que as características escolhidas cubram as principais qualidades exigidas para o cargo e a ordem das graduações seja aleatória.

Listas de Verificação:

São constituídas por uma série de frases, onde são relacionados os comportamentos do empregado, e o avaliador

deve assinalar as que mais correspondem ao seu funcionário. Este sistema exige um treinamento muito grande dos avaliadores. Pode ser dado pesos para cada frase, sendo então chamadas de listas de verificação ponderadas. Conseguem muitas vezes anular certos erros e falhas na avaliação. Uma variação é denominada lista de verificação de escolha forçada.

Sistema de Avaliação Relativa ou por Comparação:

Sistema de Classificação:

Neste sistema os funcionários são classificados como grupo, do pior até o melhor, conforme cada um dos traços escolhidos.

Comparação Binária ou por pares:

Cada indivíduo é comparado com outro do grupo, em cada um dos traços. Para melhor fidelidade só se devem avaliar dois indivíduos em cada característica de cada vez.

Sistema de Avaliação Forçada:

Chamado também de avaliação por intervalos iguais é usado para facilitar o sistema anterior. Os funcionários são colocados em grupos, conforme suas características, num percentual fixo por grupo.

Existem inúmeros instrumentos, e outros podem ser criados, variando conforme a empresa; todos eles, entretanto, apresentam vantagens e desvantagens, que devem ser analisadas em cada caso.

O maior problema, a nosso ver, verifica-se quando existem inúmeros avaliadores, que embora treinados, por suas características pessoais, interpretam diferentemente os

critérios utilizados, ou então têm interesse em beneficiar ou prejudicar determinado funcionário.

Acreditamos que a participação dos supervisores em todas as etapas do processo ajudem na criação de uma mentalidade comum, e na formação de uma atitude imparcial em relação à avaliação.

No final do processo os resultados devem ser agrupados para a tomada de decisões, e a parte que interessa a cada um deverá lhe ser comunicada. Começa aí outra série de problemas e caberá ao superior imediato funcionário, comunicar-lhe os resultados e decisões. O objetivo deveria ser sempre no sentido de provocar mudanças, para melhor, tanto para a empresa como para o empregado.

Sendo o sistema de avaliação de desempenho um subsistema do sistema de Recursos Humanos, ele se relaciona com os outros subsistemas recebendo informações e oferecendo suas saídas como feedback para os outros.

Em que pese todas essas considerações, Hesketh conclui dizendo:

"Na prática, todavia, os programas formais de avaliação de desempenho produzem sempre resultados insatisfatórios e decepcionantes, segundo atestam diversos autores (McGregor, 1957; Thompson e Dalton, 1970; Shrader, 1969). Alguns críticos sugerem mesmo que se abandone a avaliação de desempenho como uma esperança perdida, e apontam os diversos problemas e obstáculos como evidência.

Considerando, porém, o potencial dos programas de avaliação, a questão não deverá ser aboli-los, muito ao

contrário, deverá ser como tolos melhor." 37

Nesse ponto chegamos à conclusão que a maioria dos insucessos dos sistemas de avaliação de desempenho se deve à ausência de uma filosofia empresarial voltada para o homem, ficando seus objetivos a nível de discurso, para a manipulação dos empregados, criando expectativas que não são atendidas.

Taylor, no seu "Princípios de Avaliação Científica", considera que:

"O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

A expressão "o máximo de prosperidade" é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos atualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho.

Parece tão evidente por si mesmo o princípio de que a máxima prosperidade para o patrão acompanhada a máxima

prosperidade para o empregado, devem ser os dois fins principais da administração, que seria desnecessário demonstrá-lo. E não há dúvida que, em todo o mundo industrial, grande parte das organizações de empregadores, bem como de empregados, procura a guerra, antes que a paz, e talvez a maioria, de ambas as partes, não acredite seja possível manter relações mútuas, de modo que seus interesses se tornem idênticos."71

O Serviço Público apresenta problemas específicos e Paulo Roberto da Matta nos diz:

"Como o chefe pode realmente assumir responsabilidades, se não mudou (ou mudou muito pouco) a situação global do sistema do qual ele faz parte, no sentido de que o funcionalismo público é visto como uma massa, uma totalidade indivisa, quando deveria ser visto como uma realidade individualizada, com muitas realidades diversas e tendo, por isso mesmo, objetivos diferentes?"88

Além disso, a baixa remuneração, a falta de critério na seleção e admissão, a ausência de um plano de carreiras, além da falta de metas e padrões, contribuem para compor o perfil do funcionário público sem compromissos, aumentando sua ineficácia e ineficiência.

Mas é melhor ter um sistema de avaliação do que nenhum; José Luiz Hesketh concorda: "considerando, porém, o

potencial dos programas de avaliação, a questão não deverá ser aboli-los, muito pelo contrário deverá ser como torná-los melhor."

E Bergamini diz: "necessidade na vida da Empresa, depois que ela atinge determinado tamanho e idade, mas sabem, também, que essa medida requer dados e técnicas especiais".

A avaliação de desempenho, para ela, segundo Cecília, "não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus Recursos Humanos".

Não é possível avaliar o desempenho do funcionário dissociado do desempenho da instituição. Melhorar um é melhorar o outro e vice-versa.

É importante para a organização manter seus funcionários atuando da melhor forma possível. A avaliação de desempenho tem por objetivo principal identificar pessoas para atingir cargos maiores e descobrir situações ou problemas que estão dificultando o desempenho. Entre eles a falta de condições, conhecimentos ou experiência para exercer suas funções.

A educação formal, através dos cursos de graduação e técnicos, inicia o processo. A escola, porém, é incapaz de acompanhar todas as mudanças necessárias para o desempenho das funções.

Deixar para que o funcionário decida-se por si só qual linha de desenvolvimento profissional ele deve assumir,

considerando o seu próprio interesse, ficando ao mesmo tempo com o ônus dessa atividade, não é melhor para uma organização.

Por outro lado, a melhor maneira de se conseguir uma ascensão funcional é através de um curso ou treinamento. Os conceitos de treinamento mostram que o maior interessado deveria ser a organização, para poder contar com o máximo do potencial dos indivíduos a seu serviço.

Num sentido amplo, treinamento significa capacitar alguém para exercer uma tarefa ou função.

O dicionário Brasileiro de Educação traz:

"Atividade que visa ambientar empregados e instruir o pessoal nos conhecimentos e habilidades específicos de um trabalho, de modo a assegurar um bom desempenho do mesmo."(p.168)²⁷

Para Jorge Roux o treinamento visa uma mudança de comportamento para uma situação de melhor rendimento profissional; e num aspecto prático:

"Treinar pessoas será, então, prepará-las para executar as tarefas existentes dentro de cada função" (p.7)⁴⁴

O treinamento é usado como instrumento para atrair pessoal para a empresa pelo fato de valorizar o funcionário e capacitá-los a exercer um cargo melhor.

Chiavenato coloca o Treinamento numa perspectiva de Educação citando diversos autores:

" A palavra treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. " (p.288)¹⁹

O mesmo autor, apresentando os princípios do National Industrial Conference Board:

"O treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização." (p.288)¹⁹

E Hoyler:

"...um investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho e reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente

possível os objetivos da empresa." (p.288)¹⁹

O enfoque do Treinamento como Educação, num sentido escolar, leva a tratá-lo como atividade de ensino e não como facilitadora de aprendizagem, com aplicações no sistema de avaliação, na relação instrutor-aluno, e o desenvolvimento de Recursos Humanos através de cursos e seminários.

Essa é a opinião de Rui de Matos, que diz ainda que a atividade de desenvolvimento de recursos humanos foi uma inclusão da educação no ambiente de trabalho, transferindo princípios, métodos e objetivos da educação formal para o DRH. Analisa algumas das influências dessa transferência:

1. O TREINAMENTO COMO ATIVIDADE DE ENSINO E NÃO COMO FACILITADORA DE APRENDIZAGEM

"Uma das características mais marcantes da educação formal é a organização do ensino em níveis ou classes distintas de alunos, conforme a complexidade dos ensinamentos a serem transmitidos. (p.3)²⁰

2. OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS TREINADOS

"A orientação do processo educacional para o ensino determinou a criação de métodos e instrumentos de medida da quantidade de ensinamentos absorvida pelo aluno, do total ministrado pelo professor. (p.5)²¹

3. A RELAÇÃO HIERÁRQUICA INSTRUTOR-TREINADO

"No ambiente escolar, a relação professor-aluno é, em essência, uma relação hierárquica na qual as atitudes autoritária e paternalista do primeiro complementam-se com as atitudes de dependência e/ou rebeldia do segundo. (p.6)"

4. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DE CURSOS E SEMINÁRIOS AO INVÉS DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM SERVIÇO

"O exagero na utilização dos cursos tem sido tão grande ao ponto de "curso" e "treinamento" serem considerados como sinônimos.

O conceito de "treinamento em serviço, diante da ênfase em cursos, tem-se circunscrito ao âmbito das discussões acadêmicas. (p.7)"

5. A CONCENTRAÇÃO DOS OBJETIVOS DO TREINAMENTO NO NÍVEL COGNITIVO

"A orientação para o ensino ao invés de para a aprendizagem, associada com a utilização de cursos como meios de transmitir ensinamentos, resultou em um terceiro efeito tão nocivo quanto os anteriores: o treinamento passou a concentrar sua ação em objetivos cognitivos." (p.8)"

6. A ORIENTAÇÃO DO DRH PARA O INDIVÍDUO

"No ambiente de trabalho a realidade é bem diversa. As organizações são estruturas sociais constituídas como meio

de atingir-se certos objetivos econômicos, sociais ou políticos, cuja realização individualmente seria inviável. Portanto, as organizações sociais trazem em si exigências que se encontram além das peculiaridades individuais."

Para Rezende⁶⁴, as maiores dificuldades estão no levantamento de necessidades e na avaliação; o "antes" eo "depois".

Além disso, segundo Rui de Mattos, outro problema é a volta do treinando ao seu local de trabalho:

"São conhecidos inúmeros casos de funcionários que, ao retornarem de programas de treinamento, encontram grandes dificuldades para colocarem em prática os ensinamentos recebidos, devido às resistências aos novos métodos de trabalho, apresentados por seus grupos.

Mas o principal problema ligado ao treinamento com enfoque escolar é pretender uma mudança de atitudes e comportamentos, o que talvez esteja aquém das possibilidades do treinando. Júlio Lobos levanta a questão:

"A principal falha do conceito de treinamento de recursos humanos reside no pressuposto básico: após ser submetido a uma experiência de desenvolvimento (curso estruturado, grupo-T, etc.) o indivíduo mudará sua atitude e comportamento (nessa ordem) na direção desejada pela direção

da empresa. O problema com este pressuposto, entretanto, é que o conhecimento científico existe atualmente sobre a mudança atitudinal e/ou comportamental indica que ela é mais fortemente influenciada por fatores situacionais (a organização) do que circunstanciais (a experiência de treinamento)" (p.38)⁴⁰

Nas instituições de saúde esses problemas são agravados pela interferência de órgãos de nível maior, por exemplo Federal, criando cursos e convidando funcionários à revelia do nível estadual.

Questionamos a abordagem educacional do treinamento, concordando com Rui de Mattos:

"É preciso que se perceba a realidade da organização segundo pressupostos mais consentâneos à sua natureza econômica, política e sócio-cultural".

O treinamento de indivíduos não garante a mudança de atitudes nem o desenvolvimento da organização. Mais importante ainda do que uma organização bem estruturada é levá-la a atingir os seus objetivos. Deve ser essa a finalidade principal do treinamento: levar os treinandos a conhecer e atingir os objetivos da organização.

Periodicamente deve-se avaliar o treinando no seu local de trabalho e em função dos resultados obtidos, e essa seria também uma função do sistema de Avaliação de Desempenho.

CONCLUSÃO

Definir uma política de recursos humanos é estabelecer critérios para aplicar as diversas técnicas ligadas à atividade e não apenas definir uma política salarial.

O estudo do comportamento humano nas organizações nos ajudou pouco em estabelecer uma política de RH, já que não desenvolveu uma verdadeira teoria científica mas apenas opiniões divergentes.

O Sistema Único de Saúde se preocupa apenas quanto a formação dos RH, visando atingir os objetivos propostos para o sistema: atenção universal descentralizada e a participação comunitária, o que não é suficiente, pois é mais importante a mudança da mentalidade dos funcionários que já atuam nas diversas instituições de saúde, para serem sujeitos/agentes do processo de mudanças necessário a unificação dessas instituições no Sistema Único de Saúde.

Esse objetivo genérico deve ser quantificado e priorizado em termos de atividades e recursos aplicados em cada nível de atuação, profissionais envolvidos e sua qualificação. Deve ainda regular a participação comunitária, valorizar a educação em saúde e as atividades de prevenção a saúde, para atingir o que se propõe.

Essa etapa do processo de planejamento dos serviços de saúde será feita por sucessivas experiências e levará algum

tempo para sua conclusão, principalmente porque envolve organizações de nível federal, estadual e municipal.

A preocupação maior dos funcionários é com o salário, para satisfazer suas necessidades mínimas de sobrevivência: alimentação, vestuário e habitação; e para permitir uma posição na sociedade produtiva e sua valorização pessoal.

Isso não é suficiente pois entre os interesses dos funcionários e os da organização haverá posições divergentes, e até conflitos. O estabelecimento de uma verdadeira política de RH deverá minimizar as diferenças e diminuir os conflitos, criando uma nova mentalidade de cooperação e ajuda entre os funcionários, visando os objetivos do sistema.

A criação de um sistema de avaliação de desempenho também é fundamental, mas deve ter os seguintes objetivos.

- . Melhorar o rendimento do servidor, quanto à obtenção de resultados.

- . Eliminar obstáculos ao mau desempenho.

- . Levantar necessidades de treinamento, em função do objetivo do Sistema Unico de Saude.

- . Selecionar candidatos aos cargos e funções mais adequadas e elevadas.

A avaliação deve se preocupar em avaliar os resultados obtidos e não as características de personalidade e comportamentos que pressupõem desempenho.

O relatório com os dados coletados na avaliação, devem ser analisados por processos estatísticos não paramétricos como teste qui-quadrado, teste de homogeneidade de variância e controle de qualidade estatística para

diminuir os aspectos subjetivos da avaliação como o efeito de Haio e a tendência central.

O treinamento deve ter como objetivo a adequação do funcionário à função que ele exerce. Os critérios para participação devem considerar os atributos do trabalho realizado no presente ou num futuro próximo.

O treinamento em serviço deve ser privilegiado, e os multiplicadores de aprendizagem no trabalho devem receber uma formação específica para exercer essa função, e não ser atribuído a um simples participante multiplicar ou reproduzir um treinamento.

A avaliação do treinamento não deve se limitar aos aspectos formais como ambiente, instrutores, conteúdos mas ser feita juntamente com a avaliação de desempenho no trabalho realizado sem perder de vista que o treinamento é um dos instrumentos para adequar o funcionário ao cargo, mas também possibilitar as promoções e conseqüentemente um aumento salarial.

O treinamento não deve ficar apenas a critério dos servidores, mas ser definido pela organização, que treinará seus funcionários, de preferência através do treinamento em serviço.

Além dos assuntos já abordados acima, merecem atenção os critérios usados para as admissões e demissões, um plano de reenquadramento que diminuisse o número de funcionários em disfunção, a criação de um plano de cargos simples; estabelecer critérios para promoções e salário mínimo profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ACKOFF, Russel B. Planejamento Empresarial Rio de Janeiro, LTC, 1981.
- 2 ANSOFF, H. Igor. et alii. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1981.
- 3 AQUINO, Cléber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos - uma introdução. 1a. edição, 3a. tiragem, São Paulo, Atlas, 1984. 270 p.
- 4 ASSMANN, Hugo et alii. A trilateral nova fase do capitalismo mundial. 2a. ed., Petrópolis, Vozes, 1982.
- 5 AZAMBUJA, Darcy. Teoria Geral do Estado 4a. edição, Porto Alegre, Editora Globo, 1963.
- 6 BALCÃO, Yolanda F. et alii. Comportamento humano na Empresa - uma antologia. 3a. edição, Rio de Janeiro, FGV, 1977.
- 7 BELL, John Fred. História do Pensamento Econômico. 2a.ed., Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1976.
- 8 BENTON, Lewis R. Supervisão e Gerência. 1a. Edição, Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- 9 BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 3a. Edição, 5a. tiragem, São Paulo, Atlas, 1983. 274 p.
- 10 BLOOM, Benjamin S. et alii. Taxionomia de objetivos educacionais - domínio cognitivo. 7a. edição, Porto Alegre, Globo, 1978. 179 p.

- 11 BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1980.
- 12 BOFF, Leonardo. Igreia: Carisma e Poder 3a. edição, Petrópolis, Vozes, 1981.
- 13 BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, 2a. edição, São Paulo, Saraiva, 1989.
- 14 BUAES, Leda. et alii. Individualização do ensino através de módulos. 3a.ed., Passo Fundo, Livraria das Faculdades, 1981.
- 15 CAMACHO, Joel. Psicologia Organizacional São Paulo, EPV, 1984. 135 p.
- 16 CAMPOS, Estelita Wagner. Chefia: suas técnicas, seus problemas. 8a. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1979. 379 p.
- 17 CARVALHO, Maria de S. M. Vieira de. Análise de Desempenho - Relatório e Análise. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, 1979, 105-114 p.
- 18 CELINSKI, L. Guia de Administração de Recursos Humanos (2 vol.), Curitiba, 1986.
- 19 CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2a. edição, São Paulo, Atlas, 1981. 340 p.
- 20 ----- Introdução à Teoria Geral da Administração. 2a.edição, São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1979. 547 p.
- 21 COLEÇÃO HARVARD DE ADMINISTRAÇÃO (30 V.) São Paulo, Nova Cultural Ltda, 1986.
- 22 CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. Campanha da Fraternidade, Trabalho e justiça para todos, Rio de Janeiro, CNBB, 1977.
- 23 CORNELLY, Seno A. Planejamento Tecnocrático ou Participativo. xerox.

- 24 COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa. 2a. edição, Petrópolis, Vozes, 1982.
- 25 D'ARAÚJO, Antônio Luiz. et alii. Organização do Trabalho na Prática. 2a. edição, Botafogo, Forum, 1973.
- 26 DOBB, Maurice. A Evolução do Capitalismo. 6a. edição, Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- 27 DUARTE, Sérgio Guerra. Dicionário Brasileiro da Educação. Rio de Janeiro, Antares Nobel, 1986.
- 28 FERRANTE, Vera Lúcia Botta. EGIS: Ideologia e Repressão São Paulo, Ática, 1978 (Ensaio 44).
- 29 FILHO, Paulo de Vasconcelos et alii. Planejamento Estratégico: formação, implementação e controle. Rio de Janeiro, LTC, 1979.
- 30 FLIPPO, Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal São Paulo, Atlas, p.288.
- 31 FOGUEL, Sérgio et alii. Desenvolvimento Organizacional 2a. edição, São Paulo, Atlas, 1985. 237 p.
- 32 FRANÇA, Leonel, Pe. Nocções de História da Filosofia 22a. edição, Rio de Janeiro, Agir, 1978.
- 33 FREIRE, Paulo. Educação com a Prática da Liberdade. 13a. edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992. 150 p.
- 34 ----- . Pedagogia do Oprimido 9a. edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
- 35 GEORGE, Henry & Leão XIII. A Doutrina Social da Igreja Rio de Janeiro, Editora Laemmert, 1968.
- 36 HALL, Calvin Springer et alii. Teorias da Personalidade São Paulo, EPU.
- 37 HAMPTON, David R. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1980.

- 38 HESKETH, José Luiz. Comportamento Organizacional. 1a. edição, Rio de Janeiro, LTC Editora S/A, 1981. 132 p.
- 39 HODGKINSON, Christopher. Proposições para uma filosofia da administração. São Paulo, Atlas, 1973.
- 40 HOFF, Antônio Carlos. Liderar - uma boa opção para chefiar. Porto Alegre, Escola Profissional Champagnat, 1974.
- 41 JOLIVET, Régis. Curso de Filosofia 10a. ed., São Paulo, Agir, 1970.
- 42 JR., F. de Souza Maia. Administração para Executivos - técnicas e procedimentos. Rio de Janeiro, LTC, 1977.
- 43 KATZ, Daniel et alii. Psicologia Social das Organizações. 2a. edição, São Paulo, Atlas, 1975. 551 p.
- 44 KOLB, David Allen et alii. Psicologia Organizacional uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1978.
- 45 KONTZ, Harold et alii. Fundamentos da Administração. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1981.
- 46 KUENZER, Acácia Zeneida. Educação e Trabalho - questões teóricas. UFPR - mimeografado.
- 47 LEOCÁDIO, Nelson. O Processo do Desenvolvimento Gerencial. São Paulo, Summus, 1982.
- 48 LOBOS, Júlio A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1979.
- 49 LOPES, Tomas de Vilanova M. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna 6a. ed., Rio de Janeiro, FGV, 1978. 303 p.
- 50 LUCENA, Maria Riva de S. Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento. 1a. ed., São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil Ltda, 1977. 177 p.

- 51 MAIA, Francisco de Assis et alii. Avaliação de Cargos e de Desempenho - uma nova metodologia. Rio de Janeiro, LTC, 1977.
- 52 MARCH, James G. et alii. Teoria das Organizações. 3a.edição, Rio de Janeiro, FGV, 1975. 353 p.
- 53 MARTINEZ et alii. Avaliação de Desempenho na Empresa Pública - mimeografado.
- 54 MATTÁ, Roberto Augusto de. Avaliação: Uma Perspectiva Sociológica.
- 55 MATTOS, Rui de A. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional. 1a.ed., Rio de Janeiro, LTC, 1985.
- 56 MELLO, Fernando Achilles de Faria. Desenvolvimento das Organizações - uma opção integradora. Rio de Janeiro, LTC, 1978.
- 57 MORSE, W. C. et alii. Psicologia e Ensino Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, São Paulo, 1978.
- 58 MOSCOVICI, Fila. Desenvolvimento Interpessoal 3a. edição, Rio de Janeiro, LTC, 1985. 217 p.
- 59 NOGUEIRA, Roberto Passos. Dinâmica do Mercado de Trabalho em Saúde no Brasil 1970-1983. Brasília, OPS, acordo MS/MPAS/MEC/MCT, 1986.
- 60 ODIORNE, George S. Administração por Objetivos. Rio de Janeiro, LTC, 1981.
- 61 OLIVEIRA, Juarez de et alii. CLI São Paulo, Saraiva, 1981.
- 62 OS PENSADORES (32 V.), 2a. edição, São Paulo, 1984.
- 63 REIS, Ângela et alii. Didática geral através de módulos instrucionais. 4a. ed., Petrópolis, Vozes, 1981.
- 64 RESENDE, Ênio J. É preciso mudar o discurso de Recursos Humanos. São Paulo, Summus, 1986.

- 65 ROSSETI, José Paschoal. Introdução à Economia. 8a. ed., São Paulo, Atlas, 1980.
- 66 ROUX, Jorge. Recursos Humanos e Treinamento 1a.edição, São Paulo, Brasiliense, 1983. 93 p.
- 67 SIMERAY, J. P. À Estrutura da Empresa Rio de Janeiro, LTC, 1977.
- 68 SIMONSEN, Mário Henrique. Brasil 2002 7a. edição, Rio de Janeiro, Apec, 1977.
- 69 SOUZA Carlos César et alii. Desenvolvimento e deterioração organizacional. 2a. edição, São Paulo, Atlas, 1985.
- 70 SUS - Diretrizes para formulação de Política de Recursos Humanos. Ministério da Saúde, 1989.
- 71 TAYLOR, Frederic Wislow. Princípios de Administração Científica. 7a. ed., São Paulo, Atlas, 1970. 134 p.
- 72 THOMAS, Charles E. St. A prática do Planejamento Empresarial. Mc Graw-Hill do Brasil Ltda, 1974.
- 73 THOREAU, Henry. Desobedecendo - a desobediência civil & outros escritos. Círculo do Livro.
- 74 TOLEDO, Flávio de. Administração de Pessoal 1a. edição, 3a. tiragem, São Paulo, Atla, 1976. 195 p.
- 75 TURRA, Glória Maria Godoy et alii. Planejamento de Ensino e Avaliação 5a. ed., Porto Alegre, PUC-RS/EMMA, 1976.
- 76 UEB - Manual de Adestramento da UEB, 1976.
- 77 VIEIRA, Luiz Gonzaga. De volta ao trabalho ou "Readaptação Funcional do Treinado" - mimeografado.
- 78 WARKEN, Zenite P. et alii. Caderno de Didática 2a.edição, Passo Fundo, Livraria das Faculdades, 1982.

79 WERNECK, Vera Rudge. Á Ideologia na Educação
1a.edição, Petrópolis, Vozes, 1982. 131 p.

80 ZIMPECK, Beverly G. Administração de Salários 4a.
edição Rio de Janeiro, CEFLON, 1981.