

Universidade Aberta

• UFC • UECE • UVA • UFRN • ESAM • FUM • UFPe • UFPb

DO NORDESTE



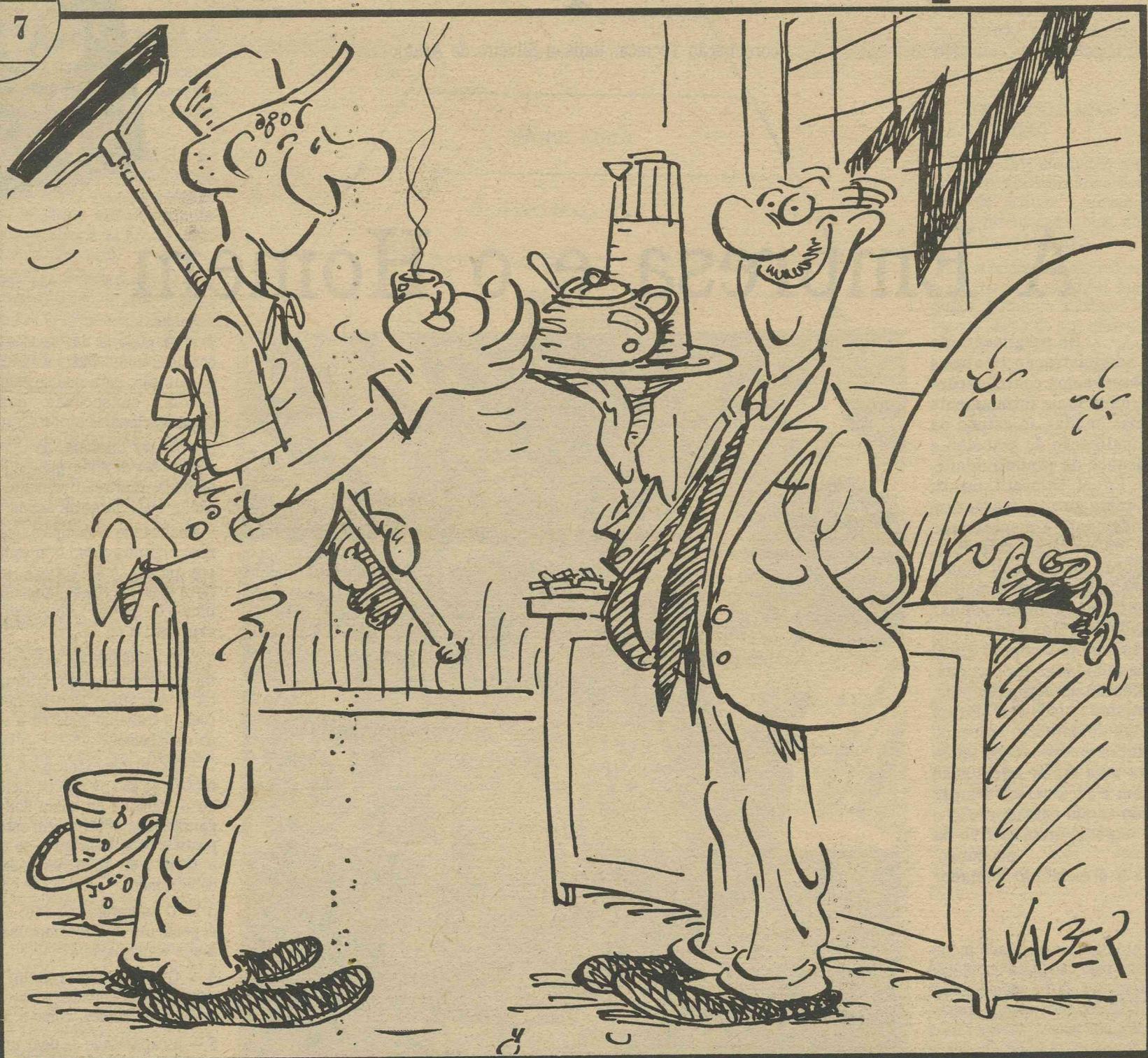
FUNDAÇÃO DEMOCRITO ROCHA

Fascículo-Aula

Nº 7

Recursos Humanos na Empresa

Jornais: O Estado do Maranhão(MA), O Dia(PI), O Norte(PB), Jornal de Sergipe(SE), Diário de Pernambuco(PE), A Tarde(BA), Diário de Natal(RN), Gazeta de Alagoas(AL), O Povo(CE), Tribuna do Norte (RN)

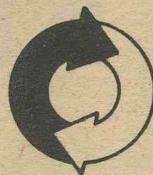


A EMPRESA E O HOMEM TÉCNICAS PARA O USO NA ARH CONVIVENDO COM O SINDICATO

Apoio:

FINEP
Financiadora de Estudos e Projetos

MEC Ministério da Educação



CEBRAE.
Centro Brasileiro de Apoio
à Pequena e Média Empresa.

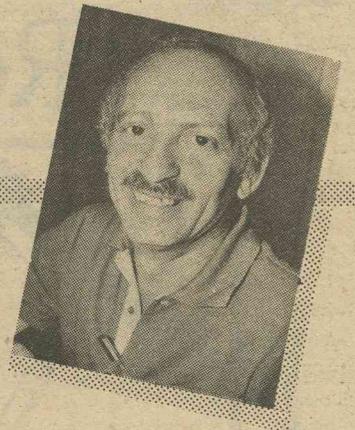
PETROBRAS

bnb BANCO DO NORDESTE
DO BRASIL S.A.

BANCO DO BRASIL S.A.

Iniciação Empresarial

Coordenação Técnica: Ilailson Silveira de Araújo



A Empresa e o Homem

No surgimento da administração científica observamos contribuições individuais intimamente relacionadas ao estudo da racionalização do trabalho e alcance da produtividade. Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, entre outros, marcaram profundamente a mentalidade empresarial existente. Muitas horas foram dedicadas a pesquisas sobre a melhor maneira de se desempenhar determinadas tarefas, obtendo-se maior resposta no cômputo geral das unidades produzidas. Máquinas, equipamentos, arranjos físicos etc., foram objetos de estudos, sofrendo constantes modificações tendo em vista uma maior adequação ao homem e vice-versa, sempre levando-se em consideração o aspecto quantitativo da produção.

E o elemento humano?

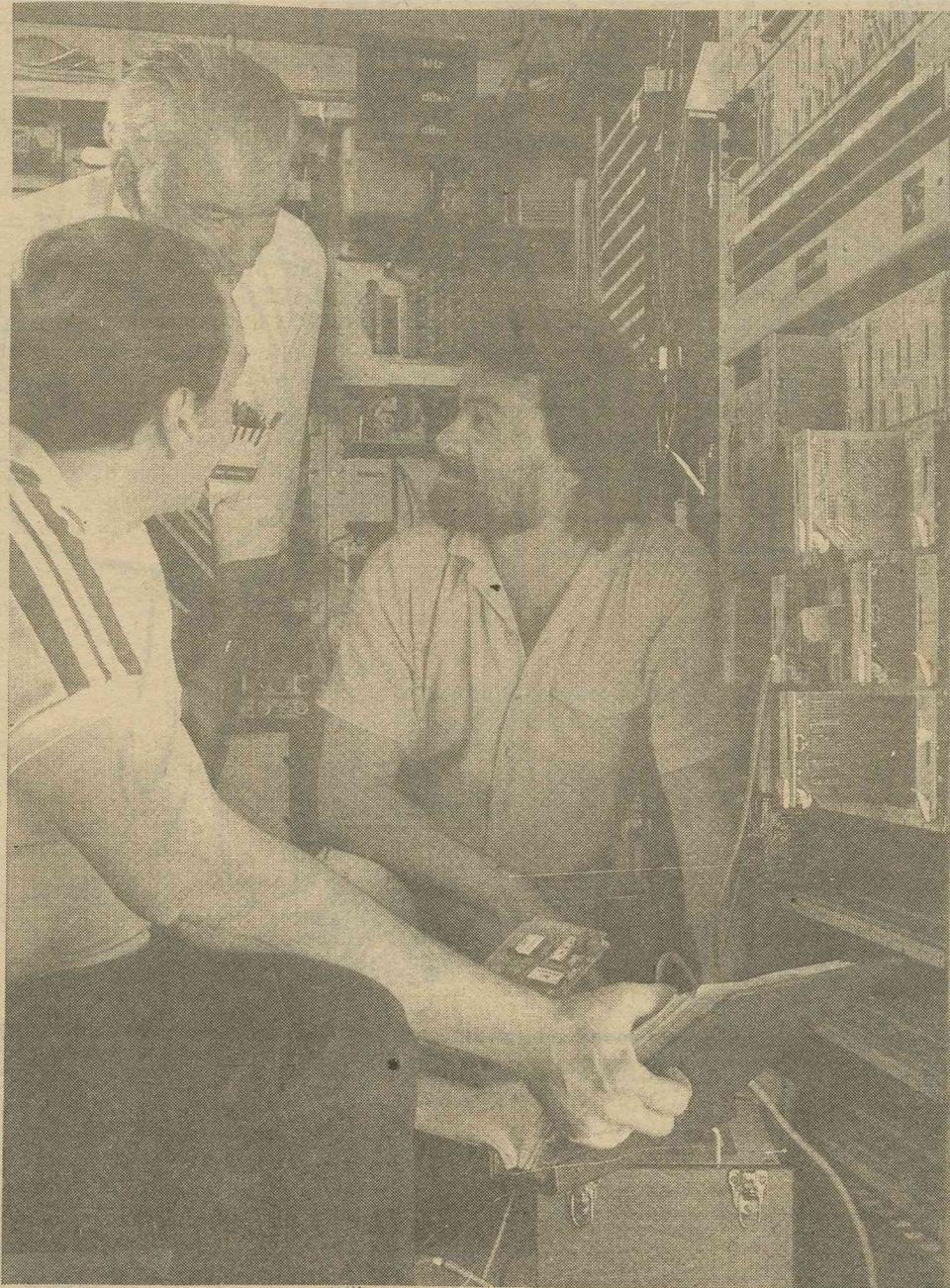
O crescimento da grande cidade industrial ocasionado pelo êxodo da população rural, proporcionava farta mão-de-obra. A divisão do trabalho facilitava o processo de formação, em massa, de operários semiqualeificados para tarefas simples e repetitivas.

O homem era abundante, o que pelas leis econômicas diminuía seu valor.

A princípio defendia-se a idéia na qual todo indivíduo, preguiçoso e averso ao trabalho, somente com uma forte supervisão cumpriria suas obrigações. O operário é um fator de produção. Seu interesse pelo trabalho é resultante simplesmente da necessidade física de sobrevivência. O salário é o único elo de ligação com a empresa.

Estas afirmativas estão bem definidas por Douglas McGregor nos pressupostos da Teoria X:

1 — O ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.



As três qualidades do comando: a constância (que permite superar o cansaço), a confiança nos outros (que torna possível o trabalho em equipe) e a fortaleza (para superar os obstáculos)

2 — A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição, para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais.

3 — O ser humano, de um modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Analisando o comportamento humano nas organizações, o mesmo McGregor põe em xeque a Teoria X, lançando uma nova idéia acerca do homem, a qual denominou de Teoria Y, cujo teor basicamente expressa:

1 — O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. Dependendo das condições, o trabalho pode vir a ser uma fonte de satisfação.

2 — O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.

3 — O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução.

4 — O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades, como a procurá-las.

5 — A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade, de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.

6 — Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

A Teoria Y exprime que os problemas de colaboração dos indivíduos não estão centrados na própria natureza humana destes, mas sim na capacidade da chefia descobrir meios de influenciar seus subordinados para a prática de uma política de trabalho integrado com participação plena da equipe envolvida.

Crie Motivação na sua Equipe

No momento em que o fator humano passou a ser visto como uma unidade psicossocial, dotada de sentimentos, instintos e razão, uma nova etapa se iniciou nas relações de trabalho.

A "mediocridade das massas" já era uma tese em ruínas. De seres desprovidos de boca e cérebro, apenas obedecendo ordens, os recursos humanos passaram a opinar e a questionar sobre as tarefas sob suas responsabilidades.

A característica inata de ser-social faz prevalecer a idéia de que nas empresas, os objetivos individuais, grupais e organizacionais não precisam estar constantemente em choque, apesar da prática sempre demonstrar o contrário.

As empresas são entidades formadas por pessoas objetivando o atendimento das necessidades de seus consumidores, muitos dos quais, direta ou indiretamente, são seus próprios funcionários.

Neste aspecto surge a dúvida: Como influenciar os indivíduos para o alcance dos objetivos das organizações, sem esquecer a importância da satisfação do próprio ser humano como parte integrante no processo?

Relembrando McGregor, este é um dos itens fundamentais da Teoria Y, sendo de inteira responsabilidade das chefias.

A palavra-chave nesta questão se resume no termo "motivação", a qual está ligada à satisfação de necessidades presentes em todos os indivíduos.

O estudo desta relação motivação x necessidades está expresso por Abraham Maslow na sua famosa Teoria das Necessidades Humanas.

Maslow determinou que as pessoas possuem necessidades que as motivam em busca da consecução das metas, enumerando-as em graus de importância que variam diante das situações às quais se expõem.

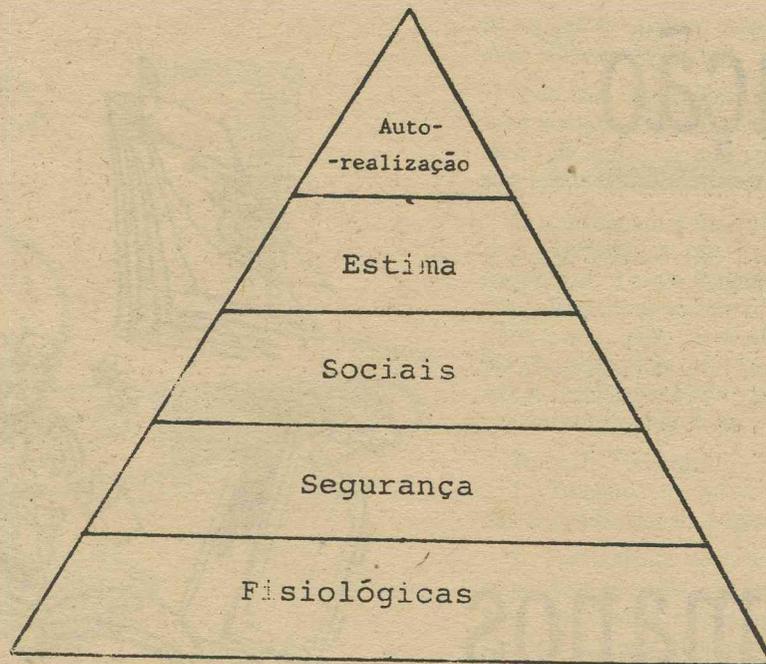
Portanto, o comportamento de um indivíduo, em um certo instante, é determinado pela necessidade que se apresenta com maior intensidade.

A hierarquia destas necessidades é demonstrada no esquema abaixo:

a) NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

As necessidades fisiológicas são representadas pelos anseios humanos básicos para a manutenção de um padrão de vida, tais como alimentação, vestuário, abrigo etc. São apresentadas na base da pirâmide porque existe uma certa tendência para que tenham maior força até a sua satisfação.

No instante em que as necessidades fisiológicas são atendidas surgem outros anseios que, adquirindo maiores níveis de intensidade em importância, condicionam o comportamento das pessoas.



Pirâmide de Necessidades de Maslow

b) NECESSIDADES DE SEGURANÇA

Em segundo lugar, na hierarquia, surgem as necessidades de segurança, traduzidas pelo sentimento de estar desprovido do temor de perigo físico e de perda das necessidades fisiológicas. Um exemplo típico pode ser identificado pela preocupação de se preservar um emprego ou até mesmo algum bem, de maneira a possibilitar uma maior segurança no futuro.

c) NECESSIDADES SOCIAIS

A própria característica social dos indivíduos os induz a uma integração junto aqueles que os cercam.

É de sua consciência afirmar-se que existe nos seres humanos uma necessidade de participar de vários grupos sociais e de ser aceito como membro efetivo dos mesmos.

As necessidades sociais resumem-se na prática de relações interpessoais com os componentes dos grupos aos quais pertencemos, tendo em vista uma maior integração.

d) NECESSIDADE DE AUTO-ESTIMA

Com a consecução da necessidade de participação, os indivíduos sentem o desejo de disseminar a idéia do reconhecimento da valorização de sua pessoa por

parte daqueles que fazem parte de seu círculo social. Na predominância desta necessidade, as pessoas começam a sentir que são úteis e exercem alguma influência no ambiente que as rodeia.

A satisfação desta necessidade fortalece no indivíduo sua auto-confiança, prestígio e poder. Entretanto, a frustração gerada pela incapacidade de se atingir a plena satisfação induz a um comportamento embaraçoso ou até mesmo imaturo, gerando, por conseguinte, atos indisciplinados ou de extrema depressão.

e) NECESSIDADE DE AUTO-REALIZAÇÃO

No instante em que se consegue atingir resultados satisfatórios nos desejos/anseios de "estima", começa a surgir, com maior intensidade, uma nova necessidade, a auto-realização.

Caracterizada como o desejo de realizar o máximo de potencial individual — segundo Abraham Maslow: "O que um homem é capaz de ser, deve ser", — a auto-realização encontra-se identificada nos seres humanos das mais diversas maneiras.

O atleta em busca de novos recordes, o soldado enfrentando os canhões nas batalhas, o empresário ao vencer uma grande concorrência, enfim, sempre estamos buscando suplantarmos o padrão, elevando ao máximo nosso potencial de realização.

Um fator importante a se levar em consideração é a idéia de que necessidade satisfeita não é mais motivadora, isto é, no momento em que atingimos o sucesso em um objetivo pré-definido, outra meta/motivo surge com maior intensidade em seu lugar.

Podemos afirmar que a "Motivação" está ligada a uma força interna existente em cada um de nós, a qual, associada a um desejo de satisfazer determinadas necessidades, impulsiona os indivíduos a uma tomada de decisão/ação.

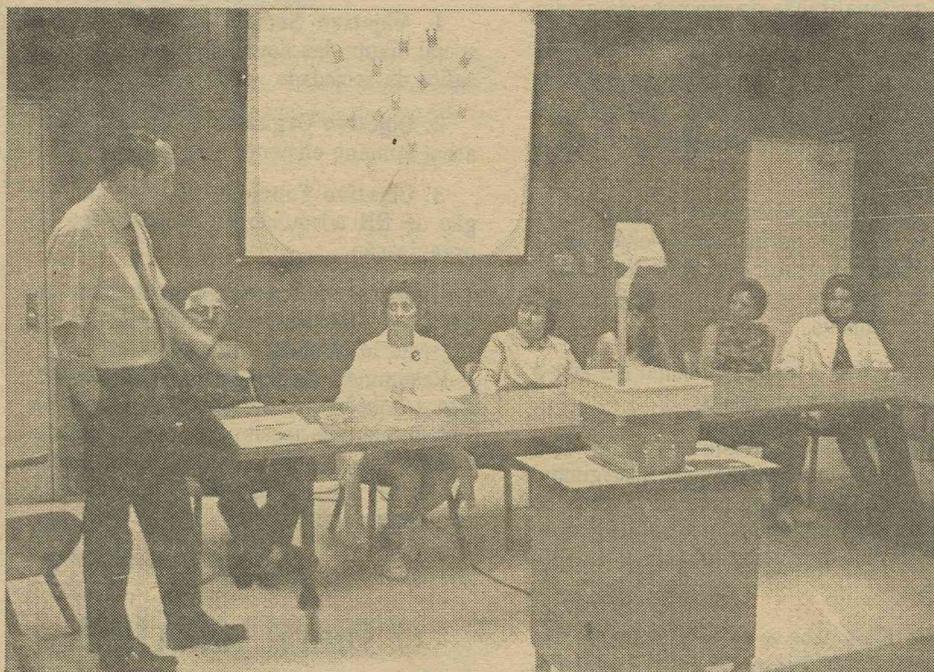
Fragmentando a palavra "Motivação" podemos identificar dois termos distintos — "motivo" e "ação" — definindo-a como "um motivo que leva alguém a uma ação".

Administrar Recursos Humanos

Administrar é orientar, dirigir e controlar um grupo de indivíduos, direcionando os esforços para um objetivo comum.

Com o surgimento da idéia do homem como uma unidade psicossocial, com grande relevância nas organizações, a fase do chicote e da coerção, disseminada pela Teoria X, caiu por terra, surgindo em seu lugar o espírito integrativo do trabalho em equipe, da Teoria Y.

Na atualidade, a voz de comando, áspera e severa, cedeu espaço para a motivação. Em outras palavras, o chefe comanda, o líder motiva. (Wilson Lins).



Na última década, as organizações assumiram, de forma sistemática, sua quota de responsabilidade no desenvolvimento individual de seus participantes

A administração

de

Recursos Humanos

O Fator Humano nas Organizações

Sempre que proferimos alguma palestra cujo teor verse sobre administração de recursos humanos e/ou participamos de eventos ligados à ciência/arte de gerir empresas, defrontamo-nos com teorias e relatos de experiências direcionadas ao estudo da relação Comportamento humano x Objetivos organizacionais.

Em todos esses anos de interdependência entre patrões e empregados, muito já se discorreu sobre a visão mecanicista da empresa em contradição ao aspecto social inerente a ela.

Hoje afirmamos que as organizações possuem, antes de mais nada, características peculiares com relação à sua composição.

O ambiente organizacional é formado pelo conjunto de cinco recursos: Financeiros, Tecnológicos, Humanos e de Marketing e Materiais.

Costumamos manusear com delicada atenção os recursos tecnológicos, financeiros, mercadológicos e materiais, tendo em vista o retorno tangível que proporcionam a curto prazo. No entanto, os recursos humanos sempre são relegados a um plano inferior, talvez por não fornecerem resultados imediatos ou até mesmo por uma conscientização enraizada na Teoria X, onde os homens apenas são meros fatores de produção, pouco influenciando no alcance dos objetivos prefixados.

Ao concluirmos que as empresas são formadas por pessoas e que somente através delas garantem uma sobrevivência mútua, como renegar o grau de importância do ativo humano no composto organizacional?

Durante muito tempo difundiu-se a idéia de que administrar os recursos humanos de uma empresa seria uma tarefa simples, dominada por uma legislação específica. Bastava obedecer aos preceitos legais para não ocorrerem conflitos com as pessoas. O velho Departamento de Pessoal era o bastante.

Mais tarde, como que para reparar uma imagem já superada, muda-se o nome para Departamento de Relações Industriais.

Neste interim, já começa a surgir uma preocupação no sentido de se definir qual o verdadeiro papel do órgão de pessoal.

Documentos individuais e outras exigências legais já não atendem às necessidades das empresas.

A atuação sindical exige do corpo diretivo uma nova postura em relação aos ambientes interno e externo à organização.

O caráter competitivo e a demanda por uma mão-de-obra especializada obriga a uma racionalização do processo de atrair, admitir e manter funcionários.

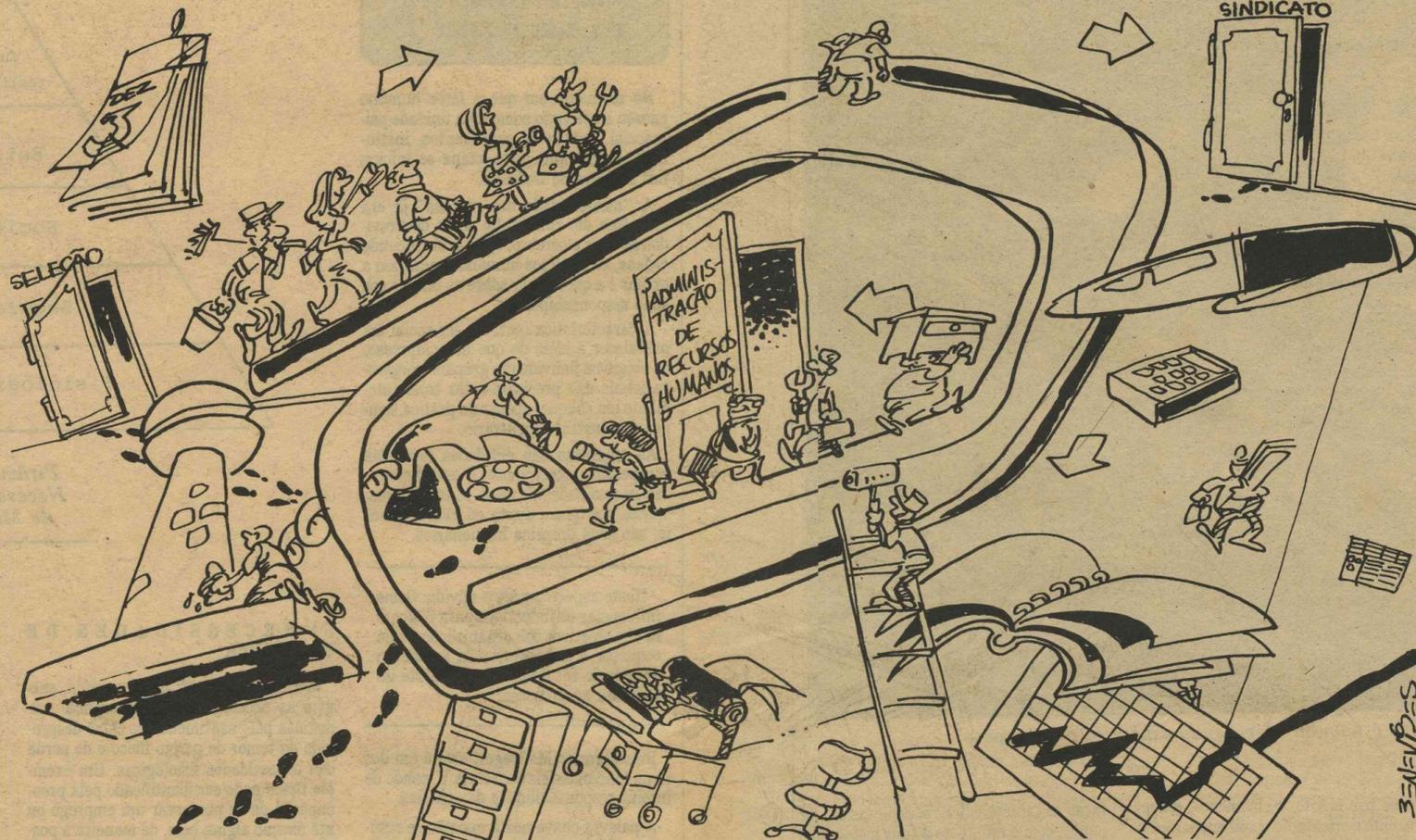
O quadro funcional clama por salários compatíveis com o mercado, por melhores condições de trabalho, por bem-estar social.

As empresas necessitam premiar aqueles de melhor performance, objetivando motivá-los a garantir o padrão de qualidade e quantidade nas tarefas desempenhadas.

Diante desta realidade, como atender a todas estas reivindicações?

Como solução, a administração, tal qual Adão doando uma costela para o surgimento de Eva, faz surgir uma nova área de atuação, denominando-a de Administração de Recursos Humanos, ou simplesmente ARH.

Não mais cabe a nomenclatura de Departamento de Pessoal, ou Departamento de Relações Industriais, e sim, Departamento de Recursos Humanos.



Objetivos da ARH

- Objetivo Social:** Responsabilidade social diante das novas necessidades e desafios da sociedade.
 - Objetivo Organizacional:** Tornar o ativo humano eficiente e eficaz.
 - Objetivo Funcional:** Manter um órgão de RH adequado às necessidades da organização.
 - Objetivo Pessoal:** Proporcionar ao quadro de funcionários condições para a consecução de suas metas pessoais.
- Resumindo, a ARH tem por objetivo básico a criação e manutenção de condições ambientais que possibilitem o surgimento de uma mão-de-obra habilitada e motivada. Em suma, busca a eficiência e eficácia nas relações de trabalho.

O Dificil na ARH

- A ARH é uma atividade meio e não fim. Lida com recursos vivos, complexos e extremamente variáveis: os homens.

- Os recursos humanos estão disseminados por toda a organização, nos mais variados departamentos, sob gerências distintas. Assim, cada gerente/chefe é um gerente de recursos humanos.

- Os recursos humanos são tidos como despesa.

- As respostas do ativo humano são lentas e graduais. Qualquer resultado positivo somente se verifica a médio/longo prazo.

A Atuação da ARH

Em virtude de atuar em toda a organização, a Administração de Recursos Humanos possui um caráter multiprofissional. É constituída pelas contribuições de inúmeras disciplinas como: Direito do Trabalho, Psicologia Organizacional, Medicina do Trabalho, Sociologia, Ergonomia, Engenharia de Sistemas, Cibernética, etc.

Uma de suas características fortes está identificada pela flexibilidade na adaptação de seus conceitos a modificações ocorridas no ambiente. Recursos Humanos não são estáticos. Acompanhando este raciocínio, a ARH se molda à realidade, sempre levando em consideração a natureza variável do homem.

A ação da Administração de Recursos Humanos se faz sentir através da aplicação de suas técnicas, conforme exemplificamos abaixo:

Técnicas para uso na ARH:

- Recrutamento
- Seleção
- Treinamento
- Remuneração
- Benefícios
- Avaliação de desempenho
- Higiene do Trabalho
- Segurança do Trabalho

a) Recrutamento

Entre indivíduos e empresas existe um permanente processo de atração. Um à procura de emprego, outro a fim de conseguir profissionais adequados às vagas existentes.

Recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa a procurar pessoas, a fim de preencher as necessidades surgidas pela carência de pessoal nos diversos departamentos das empresas.

Investiga-se o mercado — através das fontes de recursos humanos (Escolas, Uni-

versidades, a própria empresa, outras empresas, Sindicatos, Associações, etc.) — utilizando-se de anúncios em jornais, revistas, rádio, carros c/ auto-falante, placas no exterior da empresa, etc.

O processo de recrutamento termina quando os indivíduos vêm à organização e são submetidos à entrevista de triagem ou pré-seleção.

b) Seleção

Definida de uma maneira singela como a escolha do homem certo para o lugar certo, o processo seletivo procura definir, entre candidatos recrutados, aqueles mais capacitados ao preenchimento das vagas oferecidas, de maneira a proporcionar maior eficiência do indivíduo no cargo.

c) Treinamento

A realidade do ambiente organizacional se traduz pela utilização de mão-de-obra qualificada e adequada às necessidades dos empreendimentos.

As modificações tecnológicas, econômicas e sociais provocam hiatos entre o conhecimento apreendido em passado recen-

te e o que se exige no presente em escritórios, fábricas, lojas, etc.

É de vital importância a manutenção de uma equipe de trabalho atualizada, como forma de aumentar as chances do sucesso nos objetivos empresariais.

O treinamento é uma atividade de educação sistemática, que visa a qualificar e aperfeiçoar o ativo humano das organizações, disseminando novos padrões de comportamento, cujos resultados traduzam-se em mudanças nas atitudes, enriquecimento das habilidades e efetivação do potencial existente nos indivíduos.

Tipos de Treinamento:

1. Treinamento Interno — Realizado nas dependências da própria empresa.

2. Treinamento de Integração — Tem como objetivo básico a familiarização do novo funcionário com a instituição onde prestará serviços. Resume-se por um breve histórico da empresa, seus produtos, estrutura, área geográfica de atuação, política de R.H., noções de Segurança e Higiene.

3. Treinamento Externo — Realizado fora da organização, em entidades de formação profissional.

d) Remuneração é um problema

Um dos graves problemas encontrados nas empresas está intimamente ligado à

definição do que, quem, quando e onde fazer, acompanhado do quanto pagar por determinada atividade.

No dia-a-dia das organizações é comum alguém "coçar a cabeça" ou até mesmo elevar as mãos aos céus em busca da solução do problema de alocação e remuneração do elemento humano.

— Quanto ele merece? Quanto devemos aumentá-lo? Qual o salário adequado às pessoas que desempenham estas funções?

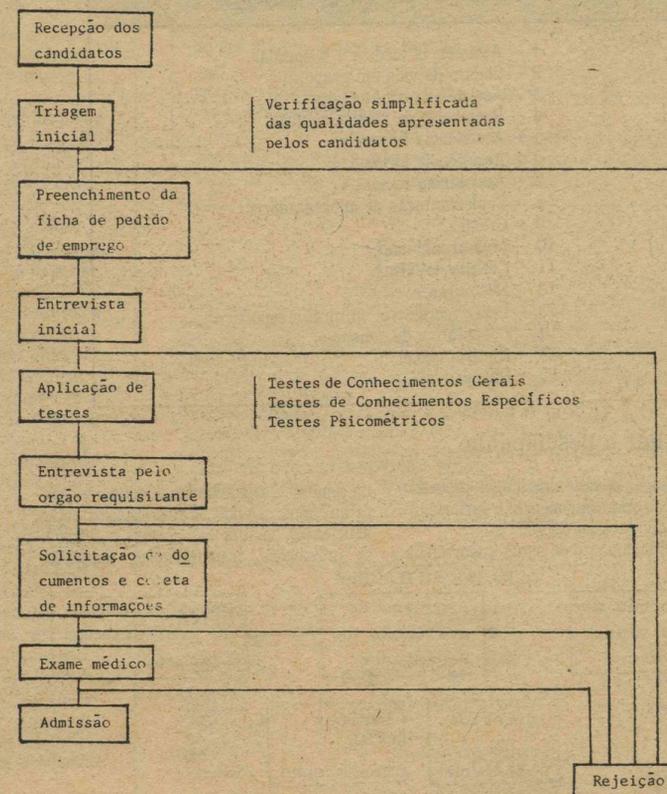
Observando estas indagações que, certamente, já ouvimos nos corredores das empresas onde atuamos, parece-nos extremamente difícil dissociar remuneração, tarefas, obrigações, etc., com os indivíduos que ocupam determinados cargos. Define-se salário de alguém através do empirismo, influenciado por laços de amizade e/ou emotivos.

É imprescindível a racionalização da remuneração, sob pena de se pagar a mais ou a menos do que o homem realmente vale, trazendo sérios problemas à organização.

Este processo elimina a dúvida existente no tocante a estipular salários admissionais, percentuais de aumento, etc., proporcionando também um posicionamento da empresa diante do mercado.

Uma boa política salarial coloca a empresa em situação de vanguarda ou retaguarda nos aspectos relacionados à captação e à fixação dos bons profissionais disponíveis.

Fluxograma simplificado de um processo de seleção.



e) Benefícios

Quando falamos em remuneração, a palavra que nos vem logo à mente é salário.

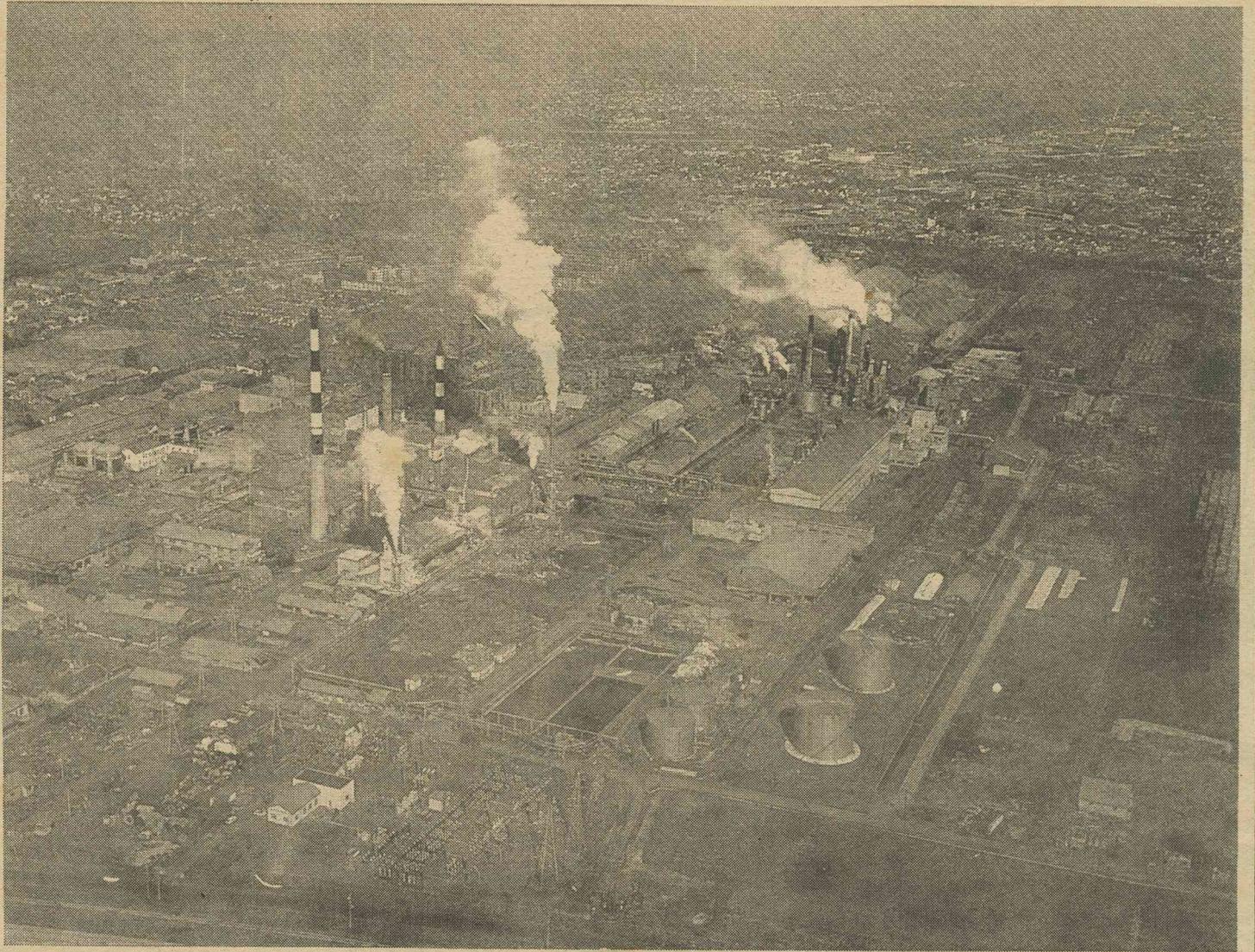
A grande maioria das reivindicações dos trabalhadores sempre esteve ligada a aspectos monetários. Ninguém levava em consideração que poderiam existir mecanismos que proporcionassem melhores condições de vida, sem estarem ligados à elevação dos proventos recebidos.

Os benefícios, também conhecidos como remuneração indireta, surgiram através de decretos governamentais, pela pressão dos sindicatos ou até mesmo por espontaneidade patronal, como forma de se elevar o papel social das empresas.

De insignificantes, no início, hoje assumem uma parcela relevante no papel de atração e manutenção da força de trabalho.

Em muitos casos são até mesmo mais elevados do que o salário base do indivíduo, funcionando como forte apelo no recrutamento de pessoal.

Como objetivos básicos da implantação de um Plano de Benefícios, poderíamos citar: a redução dos índices de rotatividade (entrada e saída de pessoal) e absenteísmo (faltas); a elevação da moral do grupo de trabalho, além de favorecer a satisfação da necessidade de segurança.



Por trás deste complexo industrial está o homem oferecendo dinâmica ao processo

Tipos de Benefícios

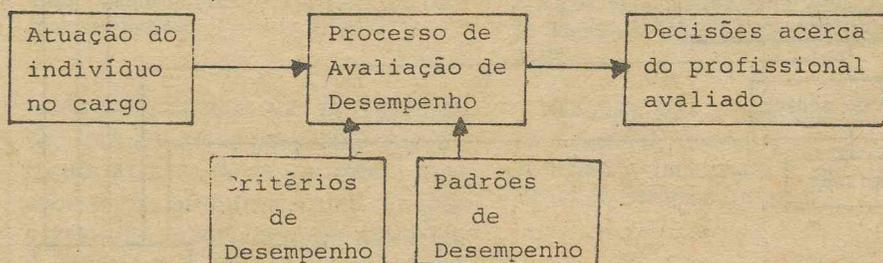
- 1 – Assistência médica e hospitalar.
- 2 – Seguro de vida em grupo.
- 3 – Assistência odontológica.
- 4 – Reembolso de medicamentos.
- 5 – Assistência financeira.
- 6 – Assistência jurídica.
- 7 – Assistência social.
- 8 – Suplementação de aposentadoria.
- 9 – Grêmio.
- 10 – Música ambiente.
- 11 – Colônia de férias.
- 12 – Restaurante.
- 13 – Lazer recreativo, cultural e esportivo.
- 14 – Cooperativa de consumo.
- 15 – Horário viável.
- 16 – Outros.

f) Avaliar o desempenho

A avaliação de desempenho é o processo pelo qual as empresas medem a performance dos indivíduos no cargo.

É um instrumento de suma importância

na dinâmica organizacional, tendo em vista que mostra onde os funcionários estão deficientes, facilita as decisões a respeito de promoções, transferências, aumentos



salariais por mérito, treinamento, desenvolvimento e orientação no direcionamento de carreiras.

Elementos básicos do Sistema de Avaliação de Desempenho – A.D.

Padrões de Desempenho – Funcionam como marcos comparativos para apreciação, relacionando-se a resultados esperados de cada cargo. Devem ser atualizados, mensuráveis, atingíveis e não estabelecidos de maneira arbitrária. Baseiam-se na Análise de Cargos.

Através de métodos específicos os profissionais de RH medem o desempenho dos empregados, comparando seu desempenho aos padrões previamente estabelecidos.

A grande contribuição desta técnica está associada ao fornecimento de informações sobre a qualidade do ativo humano existente na organização, originando subsídios para a solução de problemas essencialmente profissionais ou até mesmo em aspectos ligados a relacionamento interpessoal, reduzindo os conflitos existentes.

g) Higiene do Trabalho

Representa-se Higiene e Segurança do Trabalho como um conjunto de normas e procedimentos, cujo objetivo básico é a preservação da saúde física e mental dos empregados, protegendo-os dos efeitos ambientais nocivos. Resume-se na análise dos postos de trabalho, levando-se em conside-

ração as características perigosas e insalubres, com o intuito de definir métodos de profilaxia das doenças ocupacionais.

OBJETIVOS

1. Reduzir e/ou eliminar doenças profissionais.
2. Manter saudável o quadro de pessoal, garantindo a consecução dos objetivos estimados.
3. Proporcionar meios de controle de ambientes danosos aos seres humanos.

ATUAÇÃO

A Higiene do Trabalho atua junto ao ambiente físico, no que se refere a ruídos, temperatura, iluminação, arejamento, poeira, etc., sendo também responsável pela análise das jornadas de trabalho, horários especiais, descansos, etc., sempre voltada para a obtenção de melhores condições ambientais.

h) Segurança do Trabalho

Um dos grandes males que assolam nosso País está no campo dos acidentes de trabalho e nas seqüelas ocasionadas por estes.

A Segurança do Trabalho é definida como o conjunto de técnicas de caráter ins-



Ambientes confortáveis e seguros geram um bem-estar que repercute em motivação para o trabalho

trutivo, apoiadas na Medicina preventiva, corretiva e psicológica, orientando os indivíduos para a instituição de métodos de prevenção de acidentes de trabalho ocasionados por condições inseguras (ambientais) e/ou atos inseguros (fatores pessoais).

O instrumento de ação da Segurança do Trabalho é a CIPA — Comissão Interna de Prevenção de Acidentes — que é o órgão responsável pela fiscalização dos programas preventivos adotados pela empresa, cabendo a ela o papel de disseminador da idéia de que segurança é um dever de toda a organização.

Antes de mais nada é interessante observarmos o acidente de trabalho como um custo que atinge três dimensões: a) Empresa — a empresa arca com os prejuízos refe-

rentes à perda da mão-de-obra, baixa produção ocasionada pela emoção de ter um companheiro acidentado, quebra do equipamento, etc.; b) O Governo — ao governo cabem despesas médicas, hospitalares, indenizações, despesas sociais, etc.; c) O Acidentado — o acidentado tem sua remuneração reduzida, sente-se marginalizado pela sociedade e, em alguns casos, jamais retorna às antigas funções por não estar mais capacitado a desempenhá-las. Caso consiga recuperar-se, seu rendimento dificilmente será o mesmo.

Diante do fato, torna-se imprescindível a preocupação com a redução do índice de acidentes de trabalho, onde, em termos mundiais, ocupamos um dos primeiros lugares. (Wilson Lins).

Convivendo com o Sindicato

Qualquer empresa tem que levar em conta a questão sindical. Esta afirmação pode parecer óbvia, mas não é para muitos empresários brasileiros que encaram o movimento sindical como no tempo da República Velha, onde o "problema social era um caso de polícia".

O Sindicato é uma organização onde os trabalhadores e patrões se aglutinam para defender seus interesses de classe. No caso do trabalhador, lutam por melhores condições de trabalho, para vender sua força de trabalho por um valor mais elevado. Por isso, reivindicam melhores salários, causa do acirramento de muitos conflitos trabalhistas.

No Brasil foi com muita dificuldade que os trabalhadores conseguiram se organizar. Enquanto na Europa e nos Estados Unidos a classe trabalhadora conseguia — muitas vezes a duras penas — tornar legítimas suas conquistas, no Brasil esse processo foi — e está sendo — mais demorado. Com uma industrialização tardia e a existência de uma classe empresarial com mentalidade escravocrata e incapaz de conviver com o conflito, a questão sindical transforma-se muitas vezes "num caso de polícia". Até pouco tempo atrás, por exemplo, era o Estado que regulamentava as atividades sindicais. A Consolidação das Leis do Trabalho e a antiga Constituição diziam que as atividades do sindicato eram concessão do poder público e o sindicato um órgão de colaboração com o Governo.

Houve alguns avanços com a nova Constituição, mas a lei continua só permitindo a existência de um sindicato de cada categoria em cada lugar, que é chamado de "base territorial".

Nenhum empresário, seja grande ou pequeno, pode desconhecer a importância do Sindicato. Já foi o tempo que, para resolver uma questão trabalhista, recorria ao Estado, e em alguns casos, até à polícia. Um empresário esclarecido reconhece que ele (o sindicato) é a única instituição que pode representar os trabalhadores e aceita o conflito como algo normal na sua empresa. Para os trabalhadores, o sindicato é o

único instrumento de pressão legal de que dispõem para influenciar as decisões que são tomadas e que lhe dizem respeito. É, portanto, uma parte legítima da estrutura social, é o modo através do qual os trabalhadores oficialmente participam nas decisões e nos rumos do país.

Quando o govno e os empresários impedem a presença livre e atuante do sindicato, na verdade está impedindo os trabalhadores de participar na sociedade. Têm empresas, por exemplo, que não admitem trabalhador sindicalizado, que despedem quem faz greve. Isso é uma mentalidade tacaña de quem só pensa no lucro imediato. O empresário moderno admite a representação dos trabalhadores, do delegado sindical ou de representantes, com estabilidade e capacidade de defender os interesses dos trabalhadores. Não foge do conflito e sabe negociar quando é necessário. E negociar supõe a disposição de dialogar, de fazer concessões. O pequeno, médio e grande empresário deve ter bem consciente de que o amadurecimento do processo político, social e econômico brasileiro é o contexto em que se dá o desenvolvimento e a tendência do rumo do movimento sindical. Daí a importância dele acompanhar, analisar e interpretar essa evolução a fim de compreender o fenômeno do sindicalismo brasileiro e não se deixar submergir num oceano de técnicas importadas do tipo "como enfrentar o sindicato" tão comum em certos tipos de "cursos" de Relações Sindicais.

No tipo de sociedade que vivemos, onde ainda predomina um "capitalismo selvagem", é ingênuo o empresário que imagina que pode chegar a uma harmonia entre capital e trabalho. Ambos os lados estarão sempre negociando suas posições. Como diz Alain Touraine, um eminente sociólogo francês, não se trata de escolher entre o conflito e a cooperação, e sim um tipo de conflito que seja manejável por ambas as partes.

Estará o empresariado nordestino com esse grau de maturidade para enfrentar a questão sindical? (Benedito Carvalho).

O Papel do Sindicato na nova Constituição

A Constituição brasileira atual, no Capítulo II, Artigo 8.º estabelece:

"É livre a associação profissional ou sindical, observando o seguinte:

I — A lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação do Sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público e interferência e a intervenção na organização sindical.

II — É vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa da categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores e empregados interessados, não podendo ser inferior a área do Município;

III — Ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos e individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

No Artigo 9.º "é assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devem por meio dele defender".

Errata

No Fascículo-Aula n.º 4, quando tratamos do assunto "Crie e Estruture o seu Negócio" na página 5, houve incorreção na impressão, ao serem informados os dados para o levantamento do modelo de balanço, cujo tópico abaixo transcrevemos, devidamente corrigido.

"Seguindo o mesmo raciocínio, ou seja, usando dados hipotéticos, a empresa efetuou as seguintes operações:

- Comprou Mercadorias no montante de Cz\$ 50.000,00, sendo Cz\$ 20.000,00, à vista e Cz\$ 30.000,00 a prazo.
- Comprou Móveis e Utensílios no montante de Cz\$ 23.000,00 sendo Cz\$ 15.000,00 à vista e Cz\$ 8.000,00, a prazo.
- Vendeu mercadorias, a prazo, no valor de Cz\$ 18.200,00, com uma margem de lucro de 30%, isto é, custo de Cz\$ 14.000,00 e acréscimo de Cz\$ 4.200,00.
- Suponhamos, ainda, que não se verificou nenhuma despesa.

MODELO DE BALANÇO

ATIVO		PASSIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
• Disponível	65.000,00	• Fornecedores	30.000,00
• Realizável Financeiro	18.200,00	• Contas a Pagar	8.000,00
• Realizável em Estoque	36.000,00		
FIXO		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
• Imobilizado	23.000,00	• Capital Social	100.000,00
		• Lucros Acumulados	4.200,00
TOTAL DO ATIVO	142.200,00	TOTAL DO PASSIVO	142.200,00

(Adriano S. de Araújo)

Guia de Estudo

Resumo da Aula

Muito se tem falado sobre Recursos Humanos nos últimos anos. Várias obras já foram escritas sobre a eterna discordância existente entre patrões e empregados.

Nestes períodos turbulentos, muita coisa mudou.

No princípio, associava-se mão-de-obra a um trabalho semi-escravo, onde o indivíduo era um instrumento de trabalho que precisava ser impulsionado, em alguns casos pela força bruta, para a realização das tarefas sob sua responsabilidade.

O processo de divisão de trabalho ocasionado pela Revolução Industrial fez ruir toda uma mentalidade reinante na classe dos trabalhadores. A extrema especialização (arte-são) deu lugar ao operário, cujas tarefas exigiam pouca ou nenhuma qualificação.

As mudanças econômicas, tecnológicas e sociais contribuíram para a ocorrência de modificações nos processos de relação de trabalho. O homem passa a ser observado não como um simples fator de produção, mas como uma unidade pensante cujos objetivos não estão destoantes com os da organização. A força bruta cede lugar à motivação.

A necessidade de se buscar diálogo com a classe trabalhadora faz as empresas criarem o Departamento Pessoal, que evolui para Departamento de Relações Industriais, e por último, Departamento de Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos — ARH, atua através do Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de Cargos e Política Salarial, Avaliação de Desempenho, Administração de Benefícios, Higiene e Segu-

rança do Trabalho, motivação e análise do comportamento das pessoas na organização, possibilitando o surgimento e manutenção de uma equipe de trabalho com alta moral, partilhando objetivos individuais com organizacionais.

Além de contribuir para o alcance dos anseios dos indivíduos que formam as organizações, a ARH tem demonstrado sua grande importância como órgão de mediação entre os conflitos emergentes no cotidiano das empresas.

Uma área que atualmente desperta grande interesse é a prática de negociações sindicais, tendo em vista que os movimentos classistas têm crescido violentamente nos últimos anos.

Acompanhar o clima emocional existente no

ambiente interno e externo à organização de maneira a proporcionar uma visão permanentemente atualizada do que se sucede no meio onde atua a empresa; disseminar a idéia corporativista pela prática do "espírito de equipe"; dotar os recursos humanos de instrumentos que lhes garantem condições propícias de trabalho; dar ao corpo diretivo uma mão-de-obra eficaz e eficiente, são objetivos básicos da ARH.

Alguém afirmou que nos anos passados ocorreram muitas inovações no campo tecnológico. Os próximos anos serão palco de grandes mudanças no lado social.

Quem estiver em posição de vanguarda no relacionamento com seu ativo humano, certamente terá aumentada sua chance de sucesso.

Questões Para Revisão

1. Qual a importância da administração de recursos humanos no alcance dos objetivos da empresa?

2. Patrões x Empregados. Como será a relação entre ambos no século XXI?

3. Qual a concepção acerca do ser humano de acordo com a Teoria X? Você a aceita como válida? Justifique sua resposta.

4. Qual o objetivo básico da ARH?

5. O Sistema de Liderança adotado atualmente pelas empresas está baseado na Teoria X e/ou Teoria Y? Justifique sua resposta.

6. Comente 03 (três) estratégias adotadas no processo de negociação.

7. Cite a diferença entre Treinamento e Desenvolvimento.

8. Por que é importante a posse do conhecimento das necessidades do pessoal sob sua liderança?

9. A que nível de relevância estão os recursos humanos diante dos demais recursos organizacionais: tecnológicos, financeiros e de marketing?

10. Crie um órgão de recursos humanos para uma empresa.

O Autor



Wilson Ribeiro Lins é administrador de empresas, professor da UNIFOR e diretor da Plant-Planejamento Técnico Ltda.



**Curso
Pelo
Rádio**

O aluno da Universidade Aberta pode acompanhar pelo rádio este curso. Eis a relação de emissoras que integram a Rede Nordestina de Rádios:

CEARÁ

Rádio AM do POVO S/A
Rádio Monólitos de Quixadá Ltda.
Rádio Tupinambá de Sobral Ltda.
Rádio Educadora de Crateús Ltda.
Rádio Progresso de Juazeiro S/A
Rádio Cultura de Aracati Ltda.
Rádio Jornal de Canindé Ltda.

RIO GRANDE DO NORTE

Rádio Libertadora Mossoroense Ltda.
Rádio a Voz do Seridó
Rádio Ouro Branco Ltda.
Rádio Princesa do Vale Ltda.
Rádio Poty
Rádio Currais Novos Ltda.

MARANHÃO

Rádio Educadora do Maranhão Rural Ltda.
Rádio Verdes Campos
Rádio Água Branca Ltda.

PERNAMBUCO

Rádio Clube de Pernambuco
Rádio Difusora Cardeal Arcoverde Ltda.
Rádio Cultura S/A
Rádio Asa Branca de Salgueiro Ltda.
Rádio Cultura do Agreste Meridional Ltda.
Fundação Emissora Rural A Voz de São Francisco
Rádio Cultura dos Palmares
Rádio Princesa Serrana de Timbauba Ltda.

PIAUI

Rádio Pioneira de Teresina Ltda.
Rádio Difusora de Picos Ltda.
Rádio Floriano Ltda.
Rádio Educadora de Parnaíba
Rádio Alvorada do Sertão

PARNAÍBA

Rádio e TV Correio Ltda.
Rádio Borborema S/A
Rádio Panati Ltda.

SERGIPE

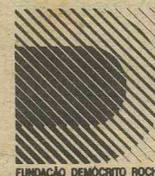
Rádio Jornal de Sergipe Ltda.
Rádio Voz de Itabaiana Ltda.

ALAGOAS

Rádio Progresso de Alagoas Ltda.
Rádio Novo Nordeste Ltda.

BAHIA

Rádio Sociedade
Rádio Vale do Rio Grande
Rádio Extremo Sul da Bahia Ltda.
Rádio Carioca de Feira Ltda.
Rádio Clube de Conquista Ltda.
Rádio Regional de Irecê Ltda.
Rádio Caraíba Ltda.
Rádio Clube Rio do Ouro Ltda.



**Universidade
Aberta**

Patrocínio decorrente da
Lei No. 7.505/86

A Universidade Aberta é um programa de ensino a distância mantida pela Fundação Demócrito Rocha, em convênio com a Universidade Estadual do Ceará, Universidade Federal do Ceará, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade Vale do Acaraú, Universidade Federal de Pernambuco, Fundação da Universidade Federal do Maranhão, Universidade Federal da Paraíba, Escola Superior de Agricultura de Mossoró e diversas outras instituições de pesquisa e difusão tecnológica nacionais e regionais.

Seu objetivo básico é democratizar o acesso aos conhecimentos em nível superior, através de cursos de extensão universitária via meios de comunicação de massa, para o Norte e Nordeste do País.

Para tanto foram criadas a Rede Nordestina de Educação Superior Informal, integrada por 45 emissoras de rádio do Ceará, Rio Grande do Norte, Maranhão, Piauí, Paraíba, Sergipe, Pernambuco, Bahia, Alagoas e a Rede Brasileira de Jornais, constituída pelos seguintes periódicos: O Estado do Maranhão (MA), O Dia (Piauí), O POVO (Ceará), Diário de Pernambuco (Pernambuco), A Tarde (Bahia), O Norte (Paraíba), Jornal de Sergipe (Sergipe), Diário de Natal (Rio Grande do Norte), Gazeta de Alagoas (Alagoas).

COORDENAÇÃO GERAL: CELESTE CORDEIRO

Endereço: Av. Aguanambi, 282
Fortaleza —Ceará — Brasil. Fone: (085)
211.9666
Telex: 1107 e 1324

Programação Visual: Antônio Geraldo de Souza.