

## RELAÇÕES HUMANAS: IMPORTÂNCIA NA ADAPTAÇÃO DA EMPRESA E DO HOMEM AO MUNDO MODERNO(\*)

O artigo primeiro da nossa Constituição estabelece que o Brasil é um país de livre iniciativa. A isso se resume, no entanto, a matéria constitucional que assegura algum tipo de proteção a quem deseja empreender e se tornar empresário.

A nossa Carta Magna, em compensação, abriga nada menos de 34 itens tratando dos direitos e garantias individuais e coletivos assegurados aos cidadãos. E outros 77 itens que igualmente objetivam assegurar direitos e garantias aos trabalhadores.

Em compensação, a nossa Carta Magna não dedica muito espaço ao que se refere a deveres. Isso é tão estranho quanto o fato de que não atenta, também, para a proteção devida a quem se dispõe a correr riscos e a assumir inúmeras responsabilidades para produzir bens e serviços que constituem a riqueza da Nação e promovem o bem-estar de todos.

Fiz esta introdução para poder lhes mostrar porque considero da maior importância o esforço que os profissionais de Recursos Humanos e o Judiciário podem fazer para minimizar os efeitos negativos desse desequilíbrio entre o excesso de proteção para uns e o completo descaso para outros.

Nascida sob a égide do governo de Getúlio Vargas, a nossa Justiça do Trabalho desencumbiu-se com louvor da missão que lhe é confiada; missão que o jurista Viveiros de Castro definiu como a de assegurar "Terreno neutro e imparcial para a mais fácil aproximação e melhor inteligência entre patrões e empregados".

Mesmo durante o período iniciado em 1964 e que se prolongou até a década passada, o Tribunal Superior do Trabalho conseguiu assegurar que a Justiça se amoldasse inteligentemente à estrutura trabalhista do período, não permitindo que lhe fossem outorgados valores outros que não a propugnação dos direitos do homem.

No recente período de transição para a democracia, o próprio TST viu-se envolvido pelo clima de nervosismo existente entre patrões e empregados por força do desequilíbrio sócio-econômico. Do confronto entre a angústia dos trabalhadores pela perda de poder aquisitivo e as limitações do patronato para atendê-los resultaram inúmeros conflitos.

Para se avaliar o alcance dessa situação, basta considerar que nada menos de 20 mil processos trabalhistas alçaram ao TST só no ano passado, o que re-

---

(\*) Palestra proferida pelo Dr. Roberto Della Manna, Ministro Classista do TST, no Seminário RH Rio 91, em 13.6.91.

presentou uma enorme sobrecarga de trabalho. Releva, porém, que tal fato deve ser encarado com naturalidade, por refletir o acendramento da luta pelas sempre desejáveis conquistas sociais do nosso povo.

Mas creio que a tendência é de caminhar para a normalidade nesse campo. Afinal, empresários e trabalhadores vêm se conscientizando cada vez mais da necessidade de apostarem no diálogo e no entendimento como caminho para a solução de seus conflitos e para a mais profícua cooperação entre capital e trabalho.

Observa-se que o empresariado vem buscando celebrar com as classes trabalhadoras acordos que levem em conta tanto a realidade das empresas quanto a necessidade real dos seus colaboradores, que precisam manter níveis de remuneração compatíveis com a sua dignidade e a de suas famílias.

Inúmeros exemplos recentes atestam que os trabalhadores também parecem dispostos a entender a posição das empresas em dificuldade e a colaborar para que elas superem a adversidade conjuntural. Afinal, é das empresas que dependem os seus empregos e é do nível de saúde que elas apresentam que depende o nível da remuneração de cada um.

O acelerado amadurecimento de patrões e empregados vem reduzindo o número de conflitos. Pode-se dizer que já existe hoje uma práxis estabelecida, um código, uma ética de negociação claramente definida. Vem sendo desmistificada uma relação montada sobre o medo e antagonismo de classes.

A greve foi desmistificada e hoje tanto a sociedade como a Justiça Trabalhista a vêem exatamente como ela é – um direito do trabalhador. Ao mesmo tempo, vêm sendo desmascaradas lideranças que pautavam sua atuação pelo sectarismo fundamentado na luta de classes e se impondo a racionalidade e o bom-senso nas relações trabalhistas.

A propósito, gostaria de lembrar que, pela via da negociação, alguns importantes sindicatos de São Paulo há muito conquistaram direitos que só depois foram sacramentados pela legislação. Registram-se, ainda, casos em que, por esse meio, os trabalhadores conquistaram reajustes salariais muito acima do oficialmente estabelecido.

Para que tudo isso esteja acontecendo, muito contribui a relevância que o patronato vem dando ao setor de Recursos Humanos das empresas, setor que se apresenta como verdadeiro medidor entre os empregados e o empregador propriamente dito. Louvo a sua crescente profissionalização e a importância que vem conquistando.

A ele compete orientar, planejar e verificar eventuais descontentamentos existentes na estrutura empresarial com o firme propósito de neutralizar ou minimizar a influência de maus empregados sobre a grande maioria de trabalhadores responsáveis, corretos, conseqüentes e interessados no aperfeiçoamento do processo produtivo.

A tendência à valorização dos Recursos Humanos na empresa é irreversível. Nos próximos anos, vai acentuar-se inevitavelmente o processo de globalização da economia mundial e isso imporá uma nova dinâmica na concorrência, que vai se tornar exatamente acirrada e passará a exigir uma crescente competitividade.

No âmbito da produção, isso significa que haverá mudanças profundas no ciclo dos produtos, que passará a ter curtíssima duração. A empresa terá de ser extremamente flexível na produção, a fim de adaptar-se rapidamente às exigências do mercado, terá de ser também inovadora e renovadora, produzindo com eficiência, o que significa baixo custo e qualidade.

Desenha-se, assim, um cenário no qual os Recursos Humanos terão de ser privilegiados, o que implica adotar uma nova orientação, uma nova filosofia administrativa. *A empresa precisa voltar-se para os Recursos Humanos, de forma racional, concentrando sua atenção no especialista como elemento essencial à produção.*

Como parte da estratégia, a empresa deve mobilizar todo um arsenal de comunicação interna capaz de criar na sua coletividade o grau de motivação necessário para alcançar objetivos determinados, trabalhando em regime de força-tarefa. *O que significa aliar ao seu próprio pessoal de confiança, especialistas contratados em regime de trabalho temporário para suprir necessidades emergenciais.*

Isso nos conduz à questão do treinamento da Mão-de-Obra, que precisa ser permanentemente reciclada, a fim de adaptar-se às novas condições de produção, ditadas, por sua vez, pelas exigências do mercado.

A atualização profissional tem de seguir critérios de muito maior exigência, de forma a atender aos novos padrões de informação. Em uma palavra, a empresa e o homem têm de adaptar-se ao mundo moderno.

A velocidade do processo de mudanças no quadro social vem exigindo cada vez mais dos especialistas em recursos humanos. Nunca como agora, eles andaram tão agitados. Criados à sombra do boom econômico, da abundância de recursos e de uma relativa calma social, eles se encontram agora às voltas com a necessidade de administrar a crise de recursos, lidar com demissões em massa, participar de negociações intersindicais.

Sabe-se que a fatia menos interessante na amplitude da Administração Geral cabe ao pessoal de recursos humanos, que não administra produção, vendas ou finanças. Dele, porém, exige-se a competência de administrar fatores que se tornam cada vez mais críticos e imprevisíveis em função do surgimento de novos conflitos e da indefinição de perspectivas para a nossa economia.

O meio ambiente em que vivemos apresenta alto grau de turbulência. Movimentos, atitudes questionadas, crise econômica, necessidade de maior produtividade, desemprego e uma série de outros fatores permeiam a nossa realidade atual e tornam a tarefa desses profissionais de uma complexidade incrível.

Por isso, o papel dos profissionais de Recursos Humanos dentro das organizações vem passando por significativas modificações, quase todas causadas mais por processos reativos do que por ação ou estratégia planejada. Seja como for, eles estão saindo de posições secundárias e burocráticas para posições relevantes na estrutura das empresas.

Entendo que, do êxito que alcancem em seu trabalho, dependerá daqui por diante a melhoria da qualidade do nosso Judiciário Trabalhista. É que disso cer-

tamente resultará uma redução do número de ações trabalhistas e, às voltas com um menor número de processos, a nossa Justiça do Trabalho poderá funcionar mais rápida e eficientemente.

Por isso, torço para que, diante do quadro atual, os profissionais de Recursos Humanos se disponham a substituir as suas premissas anteriores por uma nova lista de quatro pontos que aqui apresento:

1. Os objetivos do homem de Recursos Humanos devem estar – até além do possível – perfeitamente sintonizados com os objetivos das prioridades da sua empresa.

2. O homem de Recursos Humanos deve ganhar, de qualquer forma, proximidade com o centro do poder de sua empresa, e assim, estar próximo e participante das decisões e tomadas estratégicas.

3. Fazer de maneira tal que a administração de Recursos Humanos receba alta prioridade.

4. Neste segmento, o homem de Recursos Humanos deve se munir de toda a bagagem possível – tanto social, como cultural, específica e não – para dar as respostas pelas quais será solicitado.

Enfatizo a necessidade de aperfeiçoamento, pelas empresas e pelos sindicatos, dos profissionais de Recursos Humanos. Esta evolução de conhecimentos muito facilitará o diálogo entre os partícipes do Tribunal Superior do Trabalho e conduzirá a uma redução do número de ações trabalhistas e a uma ainda maior eficiência do nosso Judiciário.

Ao agradecer-lhes a atenção, reafirmo a esperança de lhes ter trazido uma contribuição verdadeira para a consecução dos objetivos deste encontro.

Muito Obrigado.