Toledo, Flávio de. *Recursos humanos no Brasil: mudanças, crises e perspectivas.* São Paulo, Editora Atlas, 1981.

No prefácio, o autor dá ao leitor a exata dimensão do objetivo que procura alcançar com a edição de seu livro. Flávio de Toledo, experimentado profissional da área de recursos humanos, apresenta aspectos da gestão de recursos humanos, por ocasião dos movimentos de crises e mudanças originadas das dificuldades de cunho econômico, político e social. O palco escolhido é o Brasil. A vivência profissional somada a estudos e teorias no campo do comportamento organizacional compõem a abordagem ao tema recursos humanos, que o autor empresta à obra.

A obra é fracionada em seis capítulos: Brasil, crise e ritmo acelerado de mudança; Crise econômica e alguns comportamentos das organizações; Crise econômica e administração de recursos humanos; Prioridades e estratégias de recursos humanos em tempos de crise; Recursos humanos e os desafios presentes e futuros; e Relações sindicais e recursos humanos.

No primeiro capítulo, Toledo busca localizar a realidade brasileira dentro do escopo do livro, isto é, procurando atingir a população formada por profissionais e estudantes. Dois fatores parecem fundamentais na compreensão da realidade brasileira dentro de uma perspectiva voltada para as relações do trabalho. O primeiro é a teimosa busca de pessoas e grupos de maior participação em projetos que valorizam aspectos éticos e morais das nossas relações de emprego. E o segundo é o desaquecimento da economia, que veio impactar o mundo das relações de trabalho.

O autor vincula um fator ao outro ao afirmar que "o que torna o momento brasileiro . . . é esta coincidência entre um desaquecimento econômico, criador de condições restritivas mais acentuadas, acoplado a um crescimento da expectativa e exigência do brasileiro em assumir ou participar da condução de seus projetos". Aparentemente, poderíamos julgar que o desaquecimento reduziria o nível de expectativas e perspectivas do trabalhador em geral, por considerar inconveniente reivindicar. Não é o que acontece, contudo. E o profissional de recursos humanos precisa estar consciente de que os limites da sua atuação não mais se compatibiliza com os limites internos da organização a que pertence. As variáveis econômicas, sociais e políticas aí estão influenciando decisivamente o trabalhador e, por via de conseqüência, as organizações também.

No capítulo que segue, o autor prefere se movimentar dentro dos limites organizacionais tradicionalmente conhecidos, embora matenha relação com aspectos econômicos e, conseqüentemente, externos à organização, mas, certamente, intervenientes nos negócios organizacionais e mais acentuadamente nos momentos de crise. Dentre muitas razões apresentadas pelo autor, destacamos quatro: a primeira se vincula à redução de pessoal de funções *staff* (planejamento, apoio e aperfeiçoamento de operações). Por vezes, a redução é feita com base em critérios de lógica da empresa, mas também ocorre que em muitos momentos o pavor do desequilíbrio econômico leva a administração a agir de forma não criteriosa e, também, imediatista e indiscriminada. Outra razão, decorrente da que mencionamos, é a perda de prestígio das funções de *staff*, isto é, a valorização e até a validação institucional, como diz Toledo, conseguidas por programas sofisticados nas áreas de *marketing*, recursos humanos, organização e sistemas e finanças, por exemplo, passam a ser conhecidas como atividades supérfluas e, muitas vezes, num momento de crise, simplesmente dispensáveis. O imediatismo, em lugar da agilidade inteligente, é a terceira razão apontada, e os exemplos são os cortes do cafezinho até o abandono do mercado comercial, que, embora de grande potencial, não oferece resultados positivos e objetivos naquele dado momento. E a quarta razão é, certamente, a mais contundente, em termos internos: é a desintegração da efetividade do trabalho em equipe, motivada pelo incremento de comportamentos autoritários de lideranças da organização. Com isso, o comportamento das equipes de trabalho segue um curso meramente eficiente, sem maiores compromissos com o crescimento mesmo da organização.

Por outro lado, há comportamentos positivos, pois nem sempre as reações a momentos de crise são apenas negativas, como as razões que acabamos de apresentar. Muitas vezes, as crises oferecem oportunidade às lideranças capazes de orientar as equipes no sentido da integração. Há quem, inclusive, afirme que nos períodos de guerra surge um grande número de tecnologias voltadas para a dinâmica de grupo e situações correlatas.

Os capítulos seguintes tratam especificamente da administração de recursos humanos em tempo de mudança e de crise. Destacamos o capítulo sobre prioridades e estratégias, onde o autor oferece grande contribuição ao discorrer sobre planejamento e controle de recursos humanos, administração de salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento de pessoal, planejamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção, assistência social na organização, poder e política nas organizações, administração de recursos humanos por objetivo e o profissional de recursos humanos no Brasil de hoje. De todos os subitens que mencionamos, possivelmente, o último é o mais relevante.

Na verdade, a postura do profissional de RH é hoje fundamental para os destinos da organização. A revolução na economia mundial e na economia brasileira, aliada a uma profunda alteração nos padrões comportamentais internos das organizações provocaram o profissional de RH — como de resto os demais profissionais — a mapear melhor o caminho a sua frente. Daí considerarmos que a discussão sobre o melhor posicionamento do profissional de recursos humanos é da mais alta relevância. □

Luis César Gonçalves de Araújo