

*UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA*  
*CENTRO SOCIO-ECONOMICO*  
*CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*

*DISSERTAÇÃO DE MESTRADO*

*CONCEPÇÕES DOS EXECUTIVOS DE R.H. SOBRE O*  
*DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS*  
*HUMANOS: UM ESTUDO DE MULTICASOS*

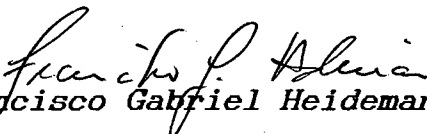
*MARISTELA TURATI COSTA*

*Florianópolis, julho de 1993.*

CONCEPÇÕES DOS EXECUTIVOS DE R.H. SOBRE O  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS: UM ESTUDO DE MULTICASOS

MARISTELA TURATI COSTA

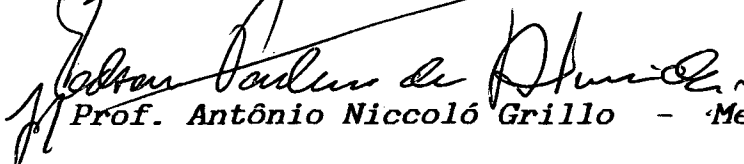
*Esta dissertação foi julgada adequada para  
obtenção do título de Mestre em Administração (Area de  
Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada em sua  
forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.*

  
Prof. Francisco Gabriel Heidemann  
Coordenador do Curso

*Apresentada à comissão examinadora integrada  
pelos professores:*

  
Prof. Nelson Colossi - Presidente

  
Prof. Pedro Moreira Filho - Membro

  
Prof. Antônio Niccoló Grillo - Membro

"O ritmo de mudança em nossa época é tão rápido que um indivíduo, ao longo de sua vida, é levado a enfrentar novas situações jamais experimentadas. A pessoa com crenças definitivas, dedicada a tarefas imutáveis, que era anteriormente considerada, uma dádiva divina, será um perigo público nos tempos que virão."

*Alfred North Whitehead*

*Aos meus pais OSWALDO e LILA pelo carinho  
e incentivo que sempre me ofereceram.*

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho contou com a colaboração direta e indireta, de várias pessoas. Entre elas a autora gostaria de agradecer as fundamentais contribuições recebidas das seguintes pessoas:

. O amigo e orientador prof. NELSON COLOSSI por suas orientações, apoio, compreensão e principalmente pelo exemplo no trato com as pessoas que o cercam.

. Os EXECUTIVOS que participaram deste estudo, pela receptividade, atenção e paciência ao fornecer informações tão relevantes.

. O amigo CARLOS EDUARDO NASCIMENTO pelas informações imprescindíveis.

. O colega OTTO VOLKMANN pelo apoio, atenção e paciência na fase conclusiva deste estudo.

Finalizando, agradeço a todos que acreditaram na possibilidade deste projeto e muito contribuíram para o seu desenvolvimento.

# SUMARIO

## LISTA DE FIGURAS

## RESUMO

## ABSTRACT

1.	INTRODUÇÃO .....	14
1.1.	Problema Central da Pesquisa.....	16
1.2.	Justificativas.....	17
1.3.	Objetivos da Pesquisa.....	18
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEORICO-EMPIRICA .....	19
2.1.	Desenvolvimento Organizacional .....	19
2.2.	Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	26
2.3.	Desenvolvimento Gerencial.....	35
3.	METODOLOGIA .....	46
3.1.	Perguntas da Pesquisa .....	46
3.2.	Definição Constitutiva de Termos e Variáveis. 47	
3.3.	Definição Operacional de Variáveis.....	48
3.4.	Delimitação da Pesquisa.....	49
3.4.1.	Delineamento, Perspectivas da Pesquisa.49	
3.4.2.	Pópulação.....	50

3.5.	Coleta e Análise dos Dados.....	51
3.5.1.	Tipos de Dados.....	51
3.5.2.	Coleta de Dados.....	52
3.5.3.	Análise de Dados.....	53
3.6.	Limitações da Pesquisa.....	53
4.	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
4.1.	Caracterização e Perfil das Organizações ....	55
4.1.1.	Cia. Hering.....	56
4.1.2.	Artex S.A.....	60
4.1.3.	Sul Fabril S.A.....	64
4.2.	Caracterização e Perfil dos Respondentes ....	67
4.3.	Desenvolvimento de Recursos Humanos (D.R.H.).	69
4.3.1.	Concepções dos Executivos de R.H.....	69
4.3.2.	Programas, Técnicas e Estratégias....	73
4.3.3.	Valorização do Empenho Pessoal.....	78
4.3.4.	Envolvimento do Gerente na Busca DRH.	79
4.4.	Desenvolvimento Gerencial (D.G.).....	82
4.4.1.	Concepções dos Executivos de R.H.....	85
4.4.2.	Programas, Técnicas e Estratégias....	88
4.4.3.	Avaliação do Programa.....	98
5.	<b>CONCLUSOES E SUGESTOES.....</b>	<b>102</b>
6.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>111</b>
7.	<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	-	Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos de GRILLO.....	32
FIGURA 2.	-	Grid Gerencial de BLAKE e MOUTON.....	42
FIGURA 3.	-	Organograma da Empresa Hering.....	59
FIGURA 4.	-	Organograma da Empresa Artex .....	63
FIGURA 5.	-	Organograma da Empresa Sul Fabril .....	66
FIGURA 6.	-	Perfil dos Executivos da Empresa "B".....	83



## RESUMO

O presente estudo procurou analisar as diferenças e similaridades das concepções de Desenvolvimento de Recursos Humanos (D.R.H.) e Desenvolvimento Gerencial (D.G.), dos Executivos da Area de Recursos Humanos, das empresas Artex, Hering e Sul Fabril, e relacioná-las com um quadro teórico apresentado por autores deste campo de estudo.

A princípio buscou-se verificar na literatura as informações amplas, porém essenciais que abrangessem as principais postulações dos diversos estudiosos desta área. A partir daí, buscou-se identificar as concepções, técnicas e estratégias sobre os Programas de D.R.H. e D.G., predominantes nas organizações envolvidas neste estudo.

A população do estudo constituiu-se dos Executivos das Areas de Recursos Humanos, das empresas Artex, Hering e Sul Fabril, que foram entrevistados e auxiliaram no fornecimento dos dados secundários.

Os resultados obtidos indicaram uma convergência entre as concepções apresentadas pelos Executivos de R.H., e uma similaridade quanto a utilização das técnicas e estratégias implementadas nos Programas de D.R.H. e D.G. Essa convergência e similaridade ocorre

quando analisadas sob o prisma dos modelos de D.R.H. propostos por MATTOS (1985), onde o autor correlaciona os Modelos Tecnocrático e Democrático.

Observou-se nas empresas Artex, Hering e Sul Fabril, a predominância do Modelo Democrático, mediante as ações dirigidas ao desenvolvimento dos recursos humanos e de seu corpo gerencial.

## ABSTRACT

This study has as its aim to analyse the differences and similarities in the concepts of Human Resource Development (HRD) and Management Development (MD), among the Executives of the Human Resource Area, in the organizations - Artex, Hering and Sul Fabril, and relate these concepts to a theoretical framework presented by authors in this field of study.

First we tried to discover broad but essential information in the literature, which should comprise the main postulates of various scholars in the area. With these findings as a point of departure, we sought to identify the predominant concepts, techniques and strategies in the H.R.D. and M.D. Programs of the organizations under investigation.

The subjects of our study consisted of Executives in the Human Resources Area, from Artex, Hering and Sul Fabril, who helped us, when interviewed, by supplying valuable secondary data.

The results obtained indicated a convergence among the concepts presented by the Executives of Human Resources and a similarity regarding the use of techniques and strategies implemented in the H.R.D. and M.D. Programs. This convergence and similarity occur when they are analysed

within the framework of H.R.D. Models, proposed by Mattos (1985), in which the author correlates the Technocratic and Democratic Models.

It has been observed, in Artex, Hering and Sul Fabril, that there is a predominance of the Democratic Model, through actions directed towards the development of human resources and their management staff.

## 1 . INTRODUÇÃO

Observando-se os fenômenos que permeiam a vida das organizações modernas, depara-se com o fator mudança, como o tema mais significativo do momento atual. Estudiosos da Administração têm demonstrado como as organizações mudam, não deixando dúvidas de que vivemos em um ambiente dinâmico, que provoca mudanças muito aceleradas nas organizações e nos indivíduos que nelas atuam.

Associado a esta preocupação de mudança, o Desenvolvimento Organizacional procura implementar e planejar toda e qualquer mudança através dos próprios participantes, isto é, daqueles que, direta ou indiretamente, atuam no contexto da organização.

Entender, subsidiar e apoiar as pessoas que atuam diretamente na coordenação de equipes e lideranças dos diversos segmentos organizacionais corresponde às atribuições gerenciais fundamentais. Em outras palavras, a função gerencial é decisiva para o desempenho eficaz das organizações. Por esta razão, existe uma necessidade constante de aperfeiçoamento, treinamento e, finalmente, de desenvolvimento do potencial das pessoas que ocupam tais posições. Assim, programas de desenvolvimento gerencial, com a finalidade de auxiliar o desempenho técnico-comportamental dos dirigentes em uma organização, passam a ser prioritários.

Um dos objetivos do Desenvolvimento Gerencial é realizar melhor o trabalho diário, de maneira inovadora e voltada aos resultados organizacionais. Considera-se o Desenvolvimento Gerencial como um processo dinâmico onde a continuidade prende-se à própria sobrevivência da organização, sendo que esta depende da habilidade dos seus executivos em fazer crescer o grupo de seus colaboradores, conseguindo através deles os melhores resultados possíveis e, conseqüentemente, uma maior satisfação dos seus funcionários pelo trabalho.

Através do exposto observa-se que não é exagero enfatizar a necessidade das organizações em dedicar atenção especial às pessoas que, nos diferentes níveis de responsabilidade, garantem o seu funcionamento, levando ao alcance dos objetivos e dos resultados organizacionais. Para tanto, o Desenvolvimento dos Recursos Humanos, que consiste numa série de atividades organizadas, conduzidas dentro de um tempo específico e destinadas a produzir mudanças comportamentais, passa a ser uma estratégia fundamental para a organização.

A primeira parte deste estudo apresenta uma revisão bibliográfica sobre o assunto em questão. A segunda etapa aborda a metodologia utilizada, a terceira demonstra e analisa os dados obtidos durante o transcorrer da pesquisa e por último, na quarta parte, apresentam-se as conclusões e sugestões originadas deste estudo.

## 1.1. PROBLEMA CENTRAL DA PESQUISA

Através da literatura sobre recursos humanos nas organizações, observa-se que toda ação humana pode ser explicada através de concepções e modelos de valores e crenças, entre outros fatores. É através de paradigmas, isto é, maneiras pelas quais estabelecemos contatos com nossa realidade objetiva e subjetiva, que procuramos compreender melhor o comportamento humano nas organizações. Assim, as técnicas e estratégias utilizadas para a administração do desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização não poderiam estar isentas desta influência paradigmática.

Considerando as observações precedentes, esta dissertação, procurou responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais são as técnicas e estratégias utilizadas nos programas de Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento de Recursos Humanos, pelas empresas Artex, Hering e Sul Fabril e como os executivos de R.H. concebem esta utilização?

## 1.2. JUSTIFICATIVAS

A importância do problema formulado está em considerar as seguintes questões:

a) existe uma grande variedade de técnicas e estratégias que podem contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização;

b) os resultados obtidos neste estudo podem servir de base e orientação para o aperfeiçoamento de executivos de recursos humanos, especialmente no que se refere às atividades de desenvolvimento de recursos humanos;

c) os achados deste estudo podem ser confrontados com resultados de trabalhos anteriormente elaborados, para sua corroboração ou não, permitindo o desenvolvimento científico da área;

d) existem poucas investigações teórico-empíricas sobre o efeito de variáveis organizacionais, como técnicas e estratégias utilizadas nos programas de D.G. e D.R.H., e a concepção dos executivos de R.H. sobre esta utilização, e, em especial, pelas empresas têxteis Artex, Hering e Sul Fabril.



### 1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por objetivo geral verificar quais são as técnicas e estratégias utilizadas nos programas de D.G. e D.R.H., pelas empresas Artex, Hering e Sul Fabril, e como os executivos de R.H. concebem esta utilização.

A fim de alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1.3.1. Identificar as técnicas e estratégias utilizadas nos Programas de D.G. e D.R.H.

1.3.2. Verificar a concepção dos executivos de R.H. sobre as técnicas e estratégias utilizadas em suas organizações.

1.3.3. Detectar possíveis contribuições dos programas de D.G. e D.R.H. para o efetivo desenvolvimento dos recursos humanos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA

### 2.1. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista surgiu após a II Guerra Mundial, a partir da Teoria das Relações Humanas, cujo precursor foi Elton Mayo. O surgimento desta abordagem significou um novo enfoque para a Teoria Administrativa. Baseada nas ciências do comportamento e abandonando as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores, sugere novas perspectivas sobre o comportamento humano nas empresas.

Através dos primeiros esboços de Barnard e com os trabalhos de Simon e outros pioneiros, esta nova teoria resulta em um enfoque predominantemente sociológico e motivacional, dando ênfase à organização visualizada como um organismo que tem vida e cultura próprias, sendo a cultura e a filosofia organizacional variáveis muito importantes no estudo das organizações.

Em seu trabalho sobre Teorias Administrativas CHIAVENATO (1977) apresenta alguns fatores que deram origem à Teoria Comportamental da Administração; entre eles destacam-se a oposição da Teoria das Relações Humanas à Teoria Clássica e, num segundo estágio, o desenvolvimento das ciências

comportamentais como a sociologia, a psicologia e a antropologia.

O behaviorismo também é considerado uma antítese da Teoria da Organização Formal, posição anteriormente iniciada pela Teoria das Relações Humanas, quando alguns conceitos de organização, foram reformulados. Assim, pode-se afirmar que a Teoria Comportamental consiste, na realidade, em um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Embora compartilhe de alguns conceitos humanistas como ponto de partida, mostra, no entanto, crítica ao rejeitar as concepções ingênuas e românticas daquela abordagem. Portanto, a Teoria Comportamental desenvolveu uma abordagem analítica e experimental que já se esboçara a partir das pesquisas dos autores da Escola de Relações Humanas. É através desta abordagem que se observa uma redefinição de conceitos e uma ampliação de conteúdo.

A Teoria Comportamental tem seu maior expoente em Hebert A. Simon, inspirado em Chester Barnard. Também muito colaboraram Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris e Elliot Jacques. No campo da motivação encontram-se Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland.

Os behavioristas preocupam-se muito mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional - natureza descritiva e não prescritiva -, do que em construir modelos e princípios de aplicação prática. Daí a relativa dificuldade de aplicação desta teoria, que muito pouco tem de normativa, mas cuja riqueza conceptual é realmente

significativa, para a compreensão do comportamento humano no trabalho.

A partir da Teoria Comportamental surge o movimento do Desenvolvimento Organizacional (D.O). Na década de 1960, um grupo de cientistas sociais nos E.U.A., desenvolveu alguns trabalhos que foram significativos para a implementação do desenvolvimento planejado em organizações. Este novo movimento caracterizava-se como um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente. Procurava favorecer o desenvolvimento segundo as potencialidades do homem, da organização e do ambiente. Em sentido mais restrito, tratava-se de um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental.

CHIAVENATO (1983), em sua obra Introdução à Teoria Geral da Administração, destaca como um ponto de origem do Desenvolvimento Organizacional as dificuldades encontradas em operacionalizar conceitos organizacionais, devido a diferenças de abordagem, algumas vezes conflitantes, de cada teoria. Para BENNIS (1972), são quatro as condições básicas que deram origem ao Desenvolvimento Organizacional: a) uma transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional; b) o tamanho das organizações; c) diversificação e complexidade da tecnologia moderna, exigindo uma íntima integração entre as pessoas e as atividades; d) uma mudança no comportamento administrativo.

O desenvolvimento organizacional teve como principais figuras alguns behavioristas a caminho da Teoria

Sistêmica; entre eles destacam-se, como fundadores deste movimento, Leland Bradford, Warren G. Bennis, Edgar H. Chein, Richard Beckhard, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorch, Chris Argyris, Robert R. Blake e Jane S. Mouton.

Com relação ao significado do D.O., BENNIS (1972) caracteriza-o como sendo uma resposta às mudanças, uma complexa estratégia educacional que tem por objetivo as alterações de crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações, de maneira que possam melhor adaptar-se aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudanças.

Para BECKHARD (1972), os aspectos que permeiam a compreensão do desenvolvimento organizacional consistem em uma visão global da organização, onde o sistema a ser modificado refere-se a organização complexa e total, exigindo um esforço planejado, abrangendo toda a organização na busca de um aumento de eficácia e saúde organizacional, através de intervenções planejadas.

BLAKE e MOUTON (1980) destacaram que o desenvolvimento organizacional visa a efetivação da mudança, fazendo necessária a elaboração de um plano estratégico que vise a melhoria e a mobilização de recursos, a fim de realizar um diagnóstico sistemático da organização como passo inicial. Tais características ficam evidentes quando apresentam o D.O., como um modo sistemático de atingir um ideal de excelência corporativa, através da elaboração de um plano com conceitos e

estratégias, táticas e técnicas, visando tirar uma organização de uma situação que não seja de excelência.

STONER (1985) afirma que o "método do D.O." trabalha com mudanças tecnológicas e estruturais, mas seu enfoque primário é a mudança comportamental e da natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Para ele o D.O. trata de mudanças que não pretendem resolver problemas isolados ou temporários. É um trabalho mais abrangente e a longo prazo, visando com que toda a organização passe a um nível de melhor funcionamento e, ao mesmo tempo, melhore o desempenho e a satisfação dos indivíduos no contexto organizacional.

LOBOS (1979) apresenta o trabalho de French e Beel, que consideram o D.O. como um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma administração mais colaborativa e eficaz da cultura organizacional, com a assistência de um agente de mudanças ou catalizador, utilizando-se da teoria e tecnologia pertinentes à ciência do comportamento organizacional. Para estes autores, o D.O. é ao mesmo tempo: a) um processo contínuo e interativo; b) uma estratégia normativa de mudanças; c) uma forma de ciência do comportamento aplicado; d) uma abordagem sistêmica da mudança organizacional; e) focaliza preferencialmente o grupo de trabalho; f) planeja mudanças a partir de dados concretos; g) baseia-se na experiência; h) enfatiza o planejamento e a formação de metas.

Através desta rápida exposição de diversos estudiosos do desenvolvimento organizacional, observa-se que as circunstâncias de um mercado em constante mutação e de um produto também em constante mutação, são capazes de esmagar qualquer organização, caso não esteja preparada para a mudança ou, ainda, se não tiver providenciado os procedimentos para antecipar tal mudança. Por esta razão, BECHARD (1972) apresenta alguns indicadores de necessidade de mudanças, que podem vir a subsidiar os programas de D.O.: a) modificar estratégias administrativas, como comunicações, sistemas de remuneração, processo de tomada de decisões; b) desenvolver um clima mais consistente entre as necessidades individuais e as necessidades constantemente mutáveis do ambiente; c) favorecer a mudança de normas culturais; d) identificar a necessidade de mudanças de estruturais; e) favorecer o processo de fusão, seja de empresas ou de divisões de empresas; f) motivar equipes de trabalho; g) adaptar a um novo ambiente de trabalho, seja pela mudança de produto ou de mercado.

CHIAVENATO (1983), ao estudar os aspectos que envolvem o D.O., apresenta elementos e estratégias que podem nortear esses programas. A princípio, destaca fatores relativos às alterações estruturais, verificados através das mudanças nos métodos de operações, nos produtos, nas organizações e no ambiente de trabalho. Posteriormente, refere-se às alterações comportamentais, as quais podem ser implementadas através de técnicas tais como: desenvolvimento de equipes, suprimento de informações adicionais ou "feedback", reuniões de confrontação,

administração de conflitos intergrupais, análise transacional, entre outras. E, finalmente, apresenta a fusão entre as alterações estruturais e comportamentais, observadas através de programas de desenvolvimento como o Grid Gerencial de Blake e Mouton, e o Modelo 3-D de Eficácia Gerencial de Willian Reddin, entre outros. Assim sendo, pode-se concluir que o D.O. possui sentidos e concepções abrangentes, embora sua essência aborde o sistema organizacional como um todo. Evidencia-se o fator mudança planejada como altamente significativo no processo de desenvolvimento. E, para que ocorram as mudanças dentro do ambiente organizacional, é fundamental o estudo das pessoas inseridas neste contexto.

Assim, o D.O. surge como uma estratégia eficaz de mudança organizacional. Por esta razão, a necessidade de desenvolver os recursos humanos disponíveis nas organizações torna-se imperativa. Logo, a preocupação com este campo de estudo é também relevante neste contexto. O capítulo subsequente estudará mais especificamente o desenvolvimento dos recursos humanos e suas implicações no desempenho organizacional.



## 2.2. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente, vale destacar a recente utilização da terminologia Desenvolvimento de Recursos Humanos, pois, conferindo a bibliografia da área, encontra-se o emprego deste termo somente a partir do final da década de 70. Anteriormente os autores referiam-se à Administração de Pessoal, às Relações Industriais, ou simplesmente ao Treinamento de Pessoal. Além disso, há também dificuldades para a definição exata das atividades referentes a Treinamento e Desenvolvimento. Tal fato ocorre porque alguns especialistas em administração de pessoal consideram o Treinamento como um meio para desenvolver as forças de trabalho dentro dos cargos particulares, enquanto que outras interpretações são mais abrangentes. BERGAMINI (1980) diferencia as atividades de Treinamento e Desenvolvimento, destacando que o treinamento significa o preparo de habilidades das pessoas para o cargo, enquanto o desenvolvimento visa ao preparo da pessoa tanto interna quanto externamente. Observa-se que dentro desta concepção o Treinamento consiste em uma sub-área do D.R.H. O fato é que a mudança de terminologia pode denotar diferenças entre as atividades e as estratégias implementadas nesta área.

A literatura demonstra que existem pontos de vista diferentes a respeito do D.R.H. Assim, é fundamental identificar-se alguns destes conceitos para melhor caracterizar as estratégias utilizadas nesta atividade. Inicialmente,

verifica-se que etimologicamente a palavra desenvolvimento vem do verbo desenvolver, que significa "tirar o envólucro".

Esta primeira constatação demonstra que se trata de um ato que expõe alguma coisa que devia existir anteriormente, não tendo, portanto, a conotação de criar algo do nada ou criar "milagrosamente" aquilo que não existia.

Para BERGAMINI (1980), desenvolver tem como principal objetivo, promover junto às pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o quê se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornando-as maiores e mais fortes na sua individualidade.

Já LEOCADIO (1980) caracteriza o desenvolvimento de recursos humanos, como sendo atividades administrativas que têm por objetivo proporcionar ao indivíduo conhecimentos, habilidades e condições necessárias para seu progresso e sua realização profissional, destacando o fato de que o desenvolvimento constitui-se no planejamento da utilização do potencial de um indivíduo, ao oferecer-lhe oportunidades para seu crescimento pessoal.

BERGAMINI (1980) esclarece que os programas de desenvolvimento de recursos humanos devem permitir uma atualização do potencial intrínseco a cada um dos seus participantes, proporcionando uma orientação que faculte a cada um o aproveitamento das suas características inatas e enriquecidas por todas as vivências experimentadas ao longo das diferentes fases da vida.

MATTOS (1982) enfatiza a necessidade de se adotar uma postura democrática frente ao D.R.H., o qual deve ser entendido como um meio de: a) desenvolver o potencial humano disponível na organização, em suas mais variadas formas; b) estabelecer relações de trabalho facilitadoras do desenvolvimento humano individual e organizacional; c) aumentar a eficiência do comportamento organizacional em cada um de seus níveis de ocorrência; d) criar condições para a implantação de uma atitude de autocrítica permanente na organização, de modo que a aprendizagem de novas formas de procedimentos e relações de trabalho seja uma constante.

Observa-se, portanto, que desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimoramento do desempenho no exercício de uma certa função, mas sim um processo ao mesmo tempo individual, grupal e organizacional de permanente autocrítica, e atualização do potencial de criatividade e de realização humana.

Ainda para MATTOS (1982), D.R.H. implica na crença de que os próprios indivíduos e grupos detêm as informações e as possibilidades de seu desenvolvimento, cabendo ao departamento de recursos humanos a função de assessoramento em métodos que facilitem processo de aprendizagem. Para ele, existem três atitudes possíveis frente aos recursos humanos dentro de uma organização. A primeira ignora os recursos humanos como fonte de decisões. A segunda atitude procura envolver os recursos humanos para a redução de resistências às mudanças. Por fim encontra-se a atitude frente aos recursos

humanos que corresponde à descentralização das atividades de D.R.H. como forma de desenvolvimento.

Convém notar-se que a opção quanto à orientação a ser implementada cabe aos dirigentes de R.H. os quais devem ter como meta a sensibilização dos demais profissionais da organização, a fim de obterem a participação e colaboração direta em suas atividades.

Neste contexto participativo CAMPOS (1980) enfatiza que o objetivo de conduzir as pessoas à participação deixa de ser meramente o de vencer suas resistências, mas deve ser, sim, a ampliação das perspectivas de análise de uma dada situação e o aumento da probabilidade de descobrir alternativas de ação mais acertadas.

Neste sentido MATTOS (1982) observa que a orientação democrática do D.R.H. consiste em uma realidade que necessita ser construída hoje, sob o risco de vermos desmoronar sob nossos pés as bases tecnocráticas que ainda sustentam as atividades de D.R.H., já dissociadas das aspirações de nossa sociedade. Por isso, ele sugere dois modelos de D.R.H.: a) Modelo Democrático e b) Modelo Tecnocrático.

Para uma maior compreensão, os Modelos Democrático e Tecnocrático serão apresentados através da descrição de algumas características que os diferenciam fundamentalmente.

O Modelo Tecnocrático: a) tem o seu planejamento como atividade baseada no conhecimento racional-formal; b) centraliza o diagnóstico, o planejamento, a

avaliação, e descentraliza na execução; c) dá ênfase nas relações verticais de controle; d) vê o homem como recurso econômico; e) considera o desenvolvimento econômico "matriz" do D.R.H.; f) tem o diagnóstico de necessidades como projeto de pesquisa; g) usa a avaliação como instrumento, objetivo de apuração de resultados dos programas; h) prevê orientação pedagógica do D.R.H.; i) utiliza a sala de aula como ambiente principal de ensino; j) vê o instrutor como agente, e aluno como paciente dos programas; k) dá ênfase na aquisição de conhecimentos; l) vê o D.R.H. como atividade especializada de um Centro de Treinamento.

O Modelo Democrático: a) tem seu planejamento como atividade baseada no conhecimento existencial-fenomenológico; b) descentraliza o diagnóstico, o planejamento, a avaliação e a execução; c) dá ênfase nas relações horizontais de cogestão do processo; d) vê o homem como pessoa em crescimento; e) considera o desenvolvimento político, social e econômico como "matriz" do D.R.H.; f) tem o diagnóstico de necessidades como processo permanente; g) usa a avaliação como "feedback" do processo de aprendizagem; h) considera a orientação andragógica no D.R.H.; i) tem no local de trabalho o ambiente principal de aprendizagem; j) vê o instrutor como facilitador, monitor, e os treinandos como participantes dos programas; k) dá ênfase na exploração de potencial de criatividade e realização dos treinandos; l) considera o D.R.H. como atividade complementar ao exercício da função.

Ao apresentar estes dois modelos de D.R.H., MATTOS (1982) defende a tese de aplicação do Modelo Democrático, destacando que esta concepção não se deu no campo da abstração ou da adaptação prática a uma ideologia previamente assumida, mas resulta de um processo de aprendizagem que ainda vem se desenvolvendo junto às diversas organizações. Para ele a execução das fases de diagnóstico, planejamento e avaliação é a chave para a eficácia do D.R.H. Em experiências anteriores o autor verificou que, por mais que aperfeiçoasse seus instrumentos de diagnóstico, não poderia obter, através deles, a riqueza e a complexidade que necessitava conhecer. Durante suas experiências profissionais, observou também um certo distanciamento da realidade, o que o levou a refletir sobre a inadequação do método utilizado, sendo que não seria apenas uma questão de nível metodológico, mas pressentia que a mudança precisaria ocorrer em um contexto mais profundo da vida, do trabalho, do homem e de suas relações entre si.

Com base na exposição anterior, observa-se que o D.R.H. é um processo que vai além da transmissão de conhecimentos, objetivando a criação de atitudes e comportamentos orientados para a aprendizagem, o que significa transferir, de fato, a iniciativa pelo desenvolvimento para os próprios indivíduos e grupos, destacando, assim, a questão da participação como elemento central de um modelo de D.R.H.

Além de MATTOS (1985), outros autores identificam também as estratégias que podem ser empregadas em D.R.H. GRILLO (1986) também apresenta a participação (democratização,

descentralização e formas de participação), como uma das formas para desenvolver os recursos humanos no sistema organizacional.

Embora GRILLO (1986) direcione seu modelo para organizações universitárias, o mesmo envolve estratégias que podem ser aplicadas a outros tipos de organizações. Para ele, as estratégias ou atividades podem ser aplicadas através de um "Ciclo Contínuo de DRH", no qual é visível uma sequência de componentes organizacionais, tais como: participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação e promoção. Todos estes componentes são apresentados de forma interligada, os quais se sucedem em uma determinada ordem e sem interrupções, conforme demonstra a figura a seguir apresentada.

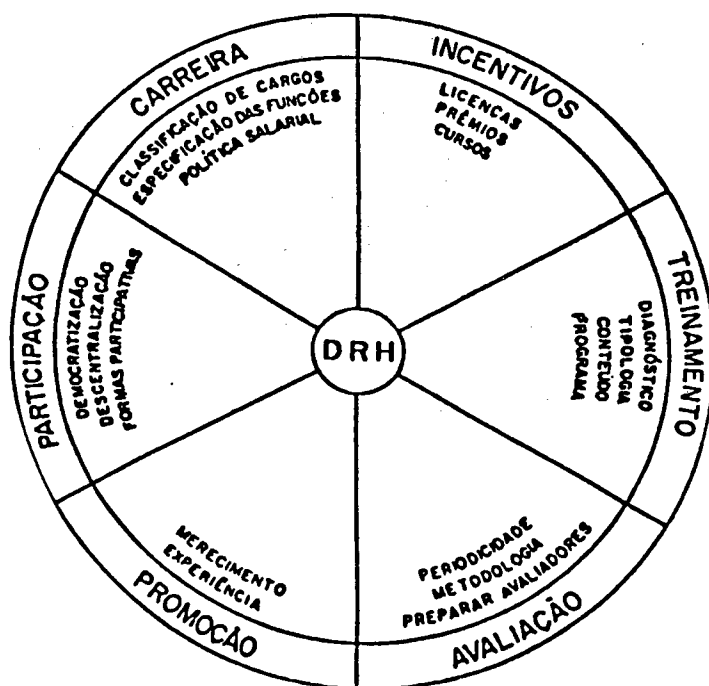


Figura 1: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de R.H.  
 Fonte: GRILLO, A.N. Desenvolvimento de R.H. em Organizações Universitárias. Florianópolis, OEA-UFSC, p.93-105, 1986.

O modelo de GRILLO (1986) delinea uma abrangência nas estratégias nele inseridas, onde o sequenciamento das atividades demonstra uma interdependência de todo o sistema. Assim, por se tratar de estratégias que possuem uma ligação direta com as demais, o autor destaca o fato da implantação global de todo o modelo, o que nem sempre é observado na prática, pois é comum verificar-se a implantação isolada de um destes componentes, sem que haja uma correlação com a idéia de desenvolvimento integral das pessoas.

Por outro lado, enquanto alguns estudiosos conseguem uma delimitação entre estas atividades, AQUINO (1980) estabelece uma diferença conceitual, quando afirma que o Treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, enquanto o Desenvolvimento envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional.

Para este autor, o que se observa atualmente é que o Treinamento vem sendo utilizado como atividade voltada à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o Desenvolvimento refere-se mais aos conceitos educacionais, filosóficos e teóricos. Assim sendo, de acordo com o que foi apresentado, verifica-se um grau de complexidade nas atividades que envolvem a área de D.R.H., visto que existem posições distintas quanto ao entendimento do que realmente seja o Desenvolvimento de Recursos Humanos. Ao questionar-se a amplitude de um programa de D.R.H., possivelmente observar-se-ão as atividades de treinamento inclusas nestes programas. Dessa forma, para fins do presente estudo, considera-se o D.R.H. como



uma noção desenvolvimentista, ligando-se ao desejo das pessoas experimentarem um contínuo progresso em sua vida, através do crescimento no trabalho. Para tanto, conhecer os programas e as estratégias utilizadas pelas organizações em questão, torna-se relevante neste estudo.

### 2.3. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

A característica básica da sociedade moderna é a velocidade com que as mudanças ocorrem. O fenômeno da mudança envolve alterações sociais que influenciam e são influenciadas por alterações nos valores e crenças do homem. Todo este processo reflete-se diretamente nas organizações, as quais também influenciam as mudanças sociais e os valores do homem, mantendo, assim, um ambiente de constante dinamismo.

Este processo dinâmico exige que as organizações ofereçam aos seus dirigentes e condutores, condições de acompanhamento deste processo em embulção. Para tanto, os programas de desenvolvimento gerencial visam fornecer informações e possibilidades para o aprimoramento do desempenho gerencial.

Atualmente vive-se numa época de descontinuidade econômica, social e política, exigindo das organizações um "jogo de cintura", pois, ao contrário, incorrerão no risco de desatualizarem-se ou mesmo inviabilizarem-se. Esta desejada flexibilidade organizacional, que pressupõe um amplo repertório de posições, somente poderá ser alcançada com um esforço contínuo e global de desenvolvimento de seus recursos humanos a nível gerencial, técnico, administrativo e operacional. Ou seja, em todos os níveis do contexto organizacional.

Dentro do contexto organizacional, o nível gerencial pode ser caracterizado como elo entre as diretrizes traçadas pela alta cúpula e a operacionalização e implementação de tais metas, residindo nas mãos gerenciais a tarefa de equacionar os fatores que possam ocorrer durante este processo. Como estas atividades provavelmente ocorrerão em um ambiente em constante turbulência, deve-se oferecer a tais profissionais condições para um contínuo desenvolvimento.

Partindo destas considerações, torna-se necessária a compreensão do que é o Desenvolvimento Gerencial.

Para LOBOS (1979), o Desenvolvimento Gerencial é um amplo e contínuo processo educacional planejado pela empresa, para diagnosticar, motivar e facilitar os desempenhos presente e futuro do gerente, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades ou da mudança de suas atitudes.

Dentro desta concepção, o autor destaca que há um esforço educacional implícito no Desenvolvimento Gerencial, visando alterar positivamente os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos gerentes, podendo, enfim, observar melhorias ao longo de todo o processo nestes diversos segmentos.

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1982), o desempenho gerencial envolve o domínio de três áreas de habilidades: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Baseados no trabalho de Robert Katz, publicado em 1952, estes autores definem as habilidades técnicas, como aquelas relacionadas à capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos para a execução de determinada

tarefa. Por habilidades humanas, entendem aquelas que dizem respeito à capacidade de trabalhar com e por meio de outras pessoas. E caracterizam as habilidades conceituais, relacionadas à capacidade de compreender a organização como um todo e onde cada área específica se enquadra neste contexto. Destacam, ainda, que a combinação dessas habilidades variam de acordo com a posição hierárquica ocupada pelo gerente dentro de seu contexto organizacional.

Para LEOCADIO (1982), compete ao Desenvolvimento Gerencial assegurar a identificação, a preparação e o fornecimento sistematicamente organizado de gerentes competentes, motivados, maduros e em desenvolvimento, na medida em que forem necessários à condução da companhia hoje, prevendo seu crescimento e continuidade competitiva amanhã.

MATTOS (1985) atribui à função gerencial o desenvolvimento dos recursos humanos, quando afirma que adotar uma orientação democrática para o D.R.H., significa também assumir que esta atividade é fundamentalmente uma responsabilidade da função gerencial, nos diversos níveis da organização, e não apenas de um centro de treinamento. Destaca que, se não houver o envolvimento dos gerentes nos programas de D.R.H. será impossível saber o quanto os programas estão ou não alcançando os objetivos propostos. Assim, evidencia-se a função de "feedback", que o sistema gerencial desempenha em relação às atividades de D.R.H.

Antes de aprofundar o estudo sobre as funções gerenciais, torna-se necessário compreender a aplicação do termo

Gerente e/ou Executivo, visto que muitos autores utilizam-se tanto da terminologia Desenvolvimento Gerencial, bem como Desenvolvimento de Executivos, tornando necessária a caracterização da abrangência destas expressões, a fim de que não ocorram confusões com relação ao seu emprego e sentido.

O termo Executivo ou Gerente não se refere apenas a quem tem o "status" e o nível de diretoria na alta cúpula da empresa. Refere-se também àqueles que, mesmo sem possuir o título de diretor ou gerente, integrem uma posição de decisão. É o caso de supervisores, encarregados de divisão ou outros.

A condição básica consiste no fato de que os profissionais que atuam a nível gerencial trabalham diretamente com pessoas, tendo como tarefa primordial a administração dessas pessoas. A complexidade desta tarefa provém da grande diversidade de comportamentos individuais, sendo que, passa a ser básico nas funções gerenciais, a coordenação e harmonização de todas as partes que formam a unidade empresarial, a fim de que, sob um clima de reciprocidade mútua e complementar, consigam convergir para o objetivo final.

A propósito da questão, sobre o papel gerencial no contexto organizacional, depara-se a princípio com a necessidade de identificar quais são suas principais funções. Assim, preocupado em detalhar tal questão, ONATE (1982) destaca que as tarefas gerenciais podem ser segmentadas em dois grupos. O primeiro compreende as Funções Administrativas e o segundo envolve as Funções Técnicas.

O autor refere-se às Funções Administrativas, como sendo as tarefas básicas que independem do local em que foram empregadas e são aplicadas a todos os segmentos organizacionais, e possuem caráter universal, ou seja, independem da natureza, porte ou situação geográfica. Assim, todos os integrantes deste nível organizacional farão uso destas funções em determinados momentos.

Na verdade, a realização eficaz e coordenada das funções administrativas - planejamento, organização, direção e controle - deve ser a meta básica do administrador, visto que, através delas, poderá obter um desempenho ideal em suas atividades.

Porém, além da habilidade gerencial em relação a estas quatro funções administrativas, ONATE (1982) destaca também algumas características básicas que devem compor com estas, são elas: a liderança, o conhecimento específico, o conhecimento global, a flexibilidade, a imparcialidade, o equilíbrio, o cientificismo, a experiência, a delegação e a coordenação.

Os programas de desenvolvimento gerencial contemplam algumas das características acima mencionadas.

MATOS (1979) destaca três atribuições essenciais para o desempenho gerencial, sendo assim caracterizadas: a) Intérprete da Cultura Empresarial: traduz a filosofia e as políticas da organização ao nível operacional; b) Orientador de Pessoas: possibilita o desenvolvimento profissional e humano de seus funcionários; c) Agente de Mudanças: interpreta as

tendências e cria condições para a plena realização da organização.

Como possíveis estratégias de ações, LEOCADIO (1982) ressaltava alguns princípios que considera essenciais para um Programa de D.G. Para ele: a) o Desenvolvimento Gerencial é uma responsabilidade de linha, que não pode ser delegada. Localiza-se no presidente e alta cúpula, estendendo-se até o mais baixo nível gerencial; b) o trabalho atual é a melhor fonte de desenvolvimento; c) o gerente é a melhor fonte de encorajamento para o autodesenvolvimento dos subordinados; d) o autodesenvolvimento inicia com a auto-avaliação bem organizada; e) o melhor desenvolvimento é o individualizado: um para cada homem; f) as oportunidades de desenvolvimento devem existir para todos; g) o desenvolvimento de executivos é um processo contínuo e permanente; h) o executivo desenvolve outros, exigindo deles um alto desempenho; i) o D.G. pressupõe um preparo do executivo sobre como aconselhar; j) o executivo normalmente deve dedicar tempo para desenvolver suas aptidões gerenciais; k) o executivo cresce através do desenvolvimento de outras pessoas; l) as atividades de desenvolvimento devem ser selecionadas como respostas às necessidades; m) gerência é um tipo específico de trabalho, baseado em princípios e na utilização de técnicas de aprendizagem; n) a tomada de decisões descentralizada é essencial ao desenvolvimento; o) o desenvolvimento não pode ocorrer dissociado do processo empresarial; e p) o êxito do desenvolvimento é medido em termos de aumento de eficácia.

Além destes princípios que podem nortear um programa de D.G., vários foram os estudos realizados sobre o comportamento gerencial, principalmente com referência aos estilos gerenciais.

Um dos estudos mais conhecidos e utilizados sobre o D.G. foi apresentado por ROBERT BLAKE e JANE MOUTON, em meados da década de 60, através do livro o NOVO GRID GERENCIAL. Neste trabalho os autores enfatizam que, após uma adoção de objetivos claros, significativos e humanos que estimulem a confiança e o respeito mútuos, a melhoria da eficácia gerencial constitui-se em um dos fatores de maior importância no aperfeiçoamento da sociedade. Desta forma, se não houver uma competência gerencial, seremos vítimas do "status quo", da burocracia e da decadência, pois, através da competência gerencial, abrem-se ilimitadas possibilidades de mudanças e de desenvolvimento conducentes ao revigoramento e ao enriquecimento da vida humana.

Os estudos de BLAKE e MOUTON (1988) têm proporcionado um referencial básico para a compreensão dos trabalhos de desenvolvimento gerencial, pela abordagem ampla do tema através de um modelo - O GRID GERENCIAL.

Basicamente a proposta que apresentam refere-se a um paradigma de comportamento gerencial, representado através de dois eixos, um horizontal (orientação do gerente para a produção); e outro em um eixo vertical (orientação do gerente para as pessoas), conforme visualiza-se através da figura 2.



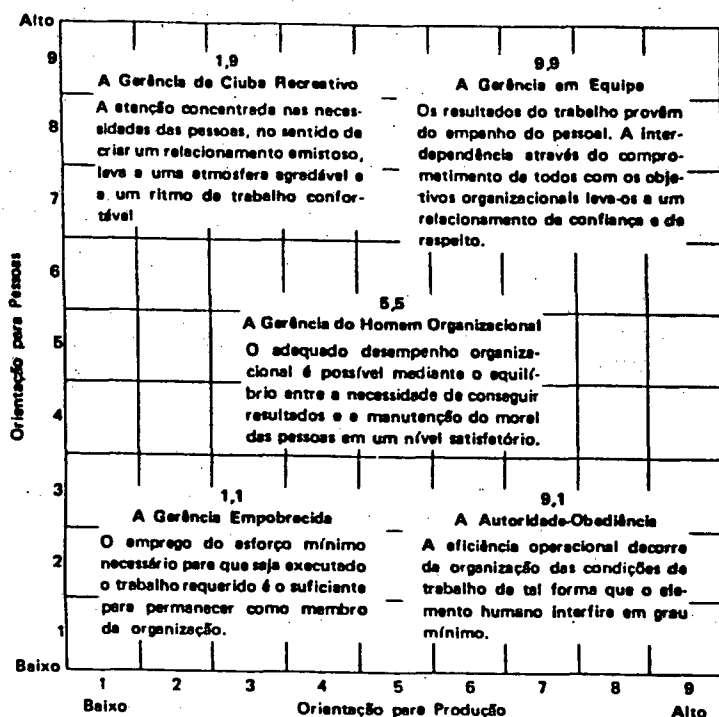


Figura 2.: O GRID GERENCIAL de Blake e Mouton.  
 Fonte: BLAKE, R.R. e MOUTON, J.S. O Novo Grid Gerencial.  
 São Paulo: Pioneira, 1988. (13)

O eixo horizontal da grade da figura 2 representa uma preocupação pela produção, e o vertical, pelo pessoal. Ambos os fatores obedecem a uma escala de 01 a 09, sendo que 01 (um) representam a preocupação mínima e 09 (nove) a preocupação máxima, obtendo-se, assim, cinco estilos de posturas gerenciais que podem ser entendidos da seguinte maneira:

# ESTILO 1.1: Orientação mínima tanto para a produção quanto para as pessoas. Realiza o mínimo possível para a organização. O esforço mínimo para a realização do trabalho é suficiente para garantir um lugar na organização.

# **ESTILO 1.9:** Orientação máxima para as pessoas e mínima para a produção. Seu maior objetivo é fazer com que os chefes e subordinados cultivem bom relacionamento e bons sentimentos, ficando, às vezes, de lado o objetivo do trabalho em si.

# **ESTILO 9.1:** Orientação máxima para a produção e mínima para as pessoas. O gerente se concentra em alcançar os objetivos da produção através do uso do poder, da autoridade e no controle das pessoas.

# **ESTILO 9.9:** Os resultados provêm do empenho pessoal, a interdependência, através de um interesse comum pelos objetivos da organização e pelas pessoas, produzindo uma relação de confiança e respeito. É o estilo de gerenciamento em que a produção está muito ligada às pessoas. Gerência de equipes envolve todas as pessoas no alcance dos objetivos.

# **ESTILO 5.5:** posição intermediária entre preocupação com a produção e com o pessoal. O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.

Através do Grid Gerencial, BLAKE e MOUTON (1988) reconheceram a existência de características que demonstram serem universais as organizações, destacando-se os objetivos as pessoas e o poder. Afirnam que estas características estão

sempre presentes, em maior ou menor grau, seja qual for o objetivo específico, a missão ou a linha de trabalho da organização. A administração eficaz destes três elementos é condição básica para se alcançar uma produção mais eficaz.

Na prática, verifica-se que cada gerente pode ter uma maior ou menor orientação para cada um destes três elementos. O modo como intercalam estas orientações é representado graficamente pelo Grid Gerencial.

A orientação para a produção, resultados ou lucros pode ser expressa através da busca de novas direções para o crescimento da organização mediante aquisições ou mediante pesquisa e desenvolvimento de caráter inovador.

A orientação para as pessoas pode ser caracterizada de diversas formas, quando alguns gerentes demonstram seus esforços para garantir que os subordinados cumpram as tarefas. Existem aqueles que demonstram a orientação para as pessoas através da preocupação em alcançar resultados com base na confiança, na obediência ou na simpatia, assim como a compreensão e o apoio a algumas pessoas que estejam enfrentando dificuldades. Outros ainda demonstram tal preocupação através das condições de trabalho, do plano de cargos e salários, dos benefícios colaterais, da segurança do trabalho e assim por diante. De acordo com a natureza da orientação, os subordinados, ou seja, o grupo de trabalho poderá reagir com entusiasmo ou com ressentimento, com envolvimento ou com apatia, com pensamento inovador ou com apego à rotina, com abertura ou com resistência às mudanças.

Além do GRID GERENCIAL, muitos outros estudiosos também desenvolveram propostas sobre o Desenvolvimento Gerencial. Entre eles estão W.J.REDDIN, com a Teoria de Estilos Gerenciais Tipo 3D, e PAUL HERSEY com os estudos sobre Liderança Situacional. Mas para o presente estudo os aspectos abordados até o momento são suficientes.

A implementação de um esforço do D.G. apóia-se em um complexo sistema administrativo, ligado ao sistema de administração geral e de gerenciamento dos recursos humanos, devendo ser analisado como um "processo" dinâmico e abrangente, estabelecendo interfaces com todos os segmentos organizacionais, visando sempre o desenvolvimento do ocupante do cargo gerencial e de todos os segmentos nos quais sua atuação se reflete.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo descreve a base metodológica utilizada nesta pesquisa.

Inicialmente são descritas as perguntas da pesquisa e a seguir é explicitado sobre a natureza do estudo, o instrumento para a coleta de dados, o roteiro das entrevistas, a análise e demonstração dos resultados e, por fim, abordam-se as limitações deste trabalho.

#### 3.1. PERGUNTAS DE PESQUISA

Conduziu-se a investigação do problema de pesquisa através das seguintes perguntas:

1) Quais são as técnicas e estratégias utilizadas pelas empresas Artex, Hering e Sul Fabril em seus programas de D.G. e D.R.H.?

2) Qual a concepção dos Executivos de R.H. sobre os programas que utilizam para o D.G. e D.R.H.?

### 3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E VARIÁVEIS

Procura-se, nesta seção, definir constitutivamente as variáveis e termos utilizados no desenvolvimento deste estudo. Entre eles destacam-se: organização, desenvolvimento, gerente ou executivo, concepção, programa, técnicas e estratégias.

3.2.1. ORGANIZAÇÃO: Sistema com múltiplas finalidades ou funções que envolvem interações constantes entre a organização e seus diversos ambientes.

3.2.2. DESENVOLVIMENTO: Processo lento e gradativo que conduz o indivíduo ao conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades.

3.2.3. GERENTE ou EXECUTIVO: Denominação utilizada para designar profissionais que planejam, organizam, supervisionam, orientam e reponsabilizam-se por trabalhos de uma determinada equipe de trabalho.

3.2.4. CONCEPÇÃO: Conjunto de posturas adotadas por determinada pessoa frente a uma situação específica.

3.2.5. PROGRAMA: Relação válida para determinado período de atividades, tarefas e rotinas, destacadas pelo tipo e quantidade a ser cumprida por uma empresa ou parte dela.

3.2.6. TÉCNICAS: Atividades instrumentalizadas que visam um determinado objetivo.

3.2.7. ESTRATÉGIA: Abordagem escolhida para se atingir um objetivo. Linhas gerais de ação escolhidas para o alcance de uma meta.

### 3.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DE VARIÁVEIS

O objetivo desta seção, é o de definir operacionalmente as variáveis centrais desta pesquisa.

3.3.1. PROGRAMAS DE D.G. e D.R.H.: Mediante a utilização de entrevistas semi-estruturadas junto aos executivos de R.H., bem como através da análise de dados secundários constantes nos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, verificou-se quais são e como se encontram implantados os programas de D.G. e D.R.H.

3.3.2. CONCEPÇÃO DOS EXECUTIVOS SOBRE OS PROGRAMAS: A fim de identificar a concepção sobre os programas de D.G. e D.R.H., predominantes nas organizações envolvidas neste estudo, foram utilizados os modelos Tecnocrático e Democrático, para o fornecimento de subsídios para análise dos dados provenientes das entrevistas semi-estruturadas e dos dados secundários, incorporados nos programas em questão.

**3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Nesta seção serão apresentados o delineamento e a perspectiva de pesquisa utilizado, e a população- alvo envolvida neste estudo.

**3.4.1. DELINEAMENTO E PERSPECTIVAS DA PESQUISA**

A presente investigação caracteriza-se por um delineamento não-experimental, do tipo exploratória e descritiva, visando conhecer as concepções sobre Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresentadas pelos executivos de R.H. das Empresas Artex, Hering e Sul Fabril.



De acordo com GIL (1987), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximada, sobre determinado fenômeno, sendo realizada quando o tema escolhido é pouco explorado.

Este trabalho consiste também em um estudo descritivo, pois o pesquisador procura conhecer, analisar e descrever a realidade, sem nela interferir.

Para atingir o objetivo deste estudo, optou-se pelo método de Estudos de Multicasos, o qual é apresentado por TRIVINOS (1987), como sendo um estudo onde o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc., sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa.

### 3.4.2. POPULAÇÃO

A população envolvida nesta pesquisa é composta por executivos de R.H. das empresas Artex, Hering e Sul Fabril. Assim sendo, o universo de interesse é composto por 03 (três) executivos das maiores empresas têxteis da região do Vale do Itajaí.

### 3.5. COLETA E ANALISE DE DADOS

#### 3.5.1. TIPOS DE DADOS

As informações necessárias para a realização desta pesquisa foram obtidas através de dois tipos de dados:

**3.5.1.1. PRIMARIOS:** Dados obtidos pela primeira vez pelo pesquisador, utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas que, segundo RICHARDSON (1985), procuram saber o quê, como e por que algo ocorre, em lugar de determinar a frequência de certas ocorrências nas quais o pesquisador acredita.

**3.5.1.2. SECUNDARIOS:** Dados disponíveis através de documentos e registros existentes nos órgãos consultados, consistindo em análise documental, a qual é entendida por RICHARDSON (1985) como uma observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles.

### 3.5.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados buscou elementos para responder as questões anteriormente formuladas e foi realizada numa sequência de duas etapas fundamentais:

#### 3.5.2.1. AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA:

Inicialmente fez-se contato com as empresas, apresentando os objetivos da pesquisa, a forma de coleta de dados e de apresentação de resultados, obtendo assim a autorização para sua realização.

#### 3.5.2.2. ENTREVISTAS COM EXECUTIVOS DE RH:

As entrevistas realizadas com executivos de R.H. tiveram uma duração média de 04 horas. Nelas utilizou-se o método de Entrevista Semi-Estruturada, a qual foi composta de questões abertas, fechadas e mistas. O roteiro de entrevista foi pré-testado em uma amostra similar à utilizada nesta pesquisa, e é composto de quatro blocos:

- a) informações sociodemográficas como idade, escolaridade, sexo, experiência profissional, formação acadêmica, tempo experiência no cargo;

33

b) informações sobre as atividades internas e externas da organização em questão e sobre a estrutura de R.H. neste contexto;

c) informações sobre a concepção de D.R.H.;

d) informações sobre a concepção de D.G.

### **3.5.3. ANÁLISE DE DADOS**

Os dados coletados e os resultados obtidos serão apresentados de maneira descritiva/interpretativa, através de informações sistematizadas, objetivando o agrupamento de blocos de informações, a fim de que viabilizem a análise de relações entre as categorias de respostas.

### **3.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A análise descritiva consiste em uma das técnicas mais adequadas ao tratamento de dados obtidos através de concepção individual, originários das entrevistas realizadas com

cada um dos participantes, os quais detalharam a realidade na qual estavam inseridos.

Trabalhou-se com um número limitado de empresas, visto que estas são as mais significativas do ramo têxtil na região, ao correlacionarmos o seu porte, seu produto final e o segmento de mercado em que atuam.

Infelizmente, a natureza do método - estudo de multicasos - impossibilita conclusões generalistas dos resultados obtidos para além de seu universo de interesse, uma vez que as conclusões baseiam-se no entendimento subjetivo das declarações dos entrevistados, cada qual dentro de sua visão particular sobre os fatos.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo refere-se à descrição e análise dos resultados obtidos na coleta de dados do desenvolvimento deste estudo. A princípio apresenta-se uma caracterização das organizações envolvidas nesta pesquisa, fornecendo dados relativos a seu desenvolvimento empresarial. Logo após, examinam-se as respostas do grupo respondente, com base no instrumento utilizado para a coleta de dados.

A análise destas respostas baseia-se no confronto das informações fornecidas pelos respondentes e por documentos organizacionais analisados durante o transcorrer do estudo, sendo apresentados de forma descritiva.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES

Este tópico pretende informar as características principais das organizações envolvidas neste estudo, iniciando-se pelos históricos das empresas, apresentando-se os segmentos de mercado em que atuam e a estrutura organizacional da área de recursos humanos de cada uma delas.

#### 4.1.1. CIA. HERING

A primeira indústria manufatureira do Vale do Itajaí foi a indústria têxtil. São considerados os pioneiros na fundação os irmãos Hermann e Bruno Hering. Toda a história da Cia. Hering iniciou-se em Hartha, na Saxônia, Alemanha, onde vivia a família Hering que tinha tradição no ramo têxtil. Segundo registros da Igreja Evangélica, onde os Hering eram filiados, todos os membros do sexo masculino da família foram tecelões ou mestres em tecelagem e malharia.

Muitas dificuldades políticas e econômicas passava a Alemanha no século XIX, fato que motivou a emigração de muitos alemães do país. Na época estava temporariamente em Bertha um alemão vindo de Blumenau, chamado Wiese. Através deste, Hering teve conhecimento da colônia fundada por Dr. Blumenau. Hermann Hering, vindo a Blumenau, aqui trabalhou, inicialmente em vários ramos e, através de suas economias, conseguiu comprar um tear circular e um caixote de linhas em 1.879. Inicialmente começou a fabricar artigos de malha, principalmente camisetas, e na frente da casa foi colocada uma tabuleta com os dizeres "Tricotwarenfabrik Gebruder Hering", onde mais tarde se acrescentou os dois peixinhos, símbolo do sobrenome dos fundadores, pois a palavra Hering em alemão significa PEIXE.

Em 1.890 a empresa contava com 10 teares circulares, algumas máquinas de costura e de tricotagem, uma retorcedeira de fio e uma bobinadora. Em 1.897, com a aquisição

de um terreno no Bom Retiro, associado às condições ambientais, principalmente favorecendo a instalação da roda d'água que viria gerar a força hidráulica, Hermann e Bruno instalaram sua empresa já contratando mão-de-obra de terceiros, pois a família não conseguia mais tocar sozinha a empresa que criaram. O desenvolvimento da fábrica no Bom Retiro trouxe um fato importante: a empresa construiu dependências para alojar seus funcionários onde também eram servidas as refeições. Esta era uma característica dos hábitos dos artesãos europeus, de fornecer casa e comida aos seus colaboradores.

A Hering apresentou na época um crescimento horizontal mostrado pela diversificação de seus produtos e um crescimento vertical baseado na produção de seus próprios fios. Em 1.915, com a morte de seu fundador, a Comercial Gebruder Hering passou a denominar-se Hering & Cia., passando a direção aos integrantes da segunda geração, sendo que em 1.929 foi transformada em sociedade anônima; passando a denominar-se Cia. Hering. Continuando em franca expansão, a Cia. Hering nunca deixou de se preocupar com seus colaboradores, ampliando a ação paternalista.

Baseando-se na filosofia de amparo ao colaborador, em 1.941 a empresa inaugurou um amplo refeitório, servindo refeições subsidiadas aos seus funcionários, além de manter a vila operária, que se constituía de casas para a mão-de-obra utilizada. No ano de 1.943 foi introduzido o seguro de vida em grupo, sendo a maior parte gratuita para os funcionários.



A cooperativa fundada em 1.944 procurava vender gêneros de primeira necessidade. Era uma alternativa de subsidiar os funcionários na falta de produtos no mercado, devido à II Guerra Mundial. O ambulatório e a creche foram instalados em 1.945.

Com as implicações da legislação trabalhista, a empresa passou a preocupar-se muito com o cumprimento das leis. Em 1.962, contrata um advogado para cuidar das leis trabalhistas e administrar a área de pessoal. Foi o primeiro profissional contratado para cuidar das relações entre capital e trabalho na empresa. O processo de contratação foi minuciosamente estudado pela diretoria e se fez um estudo antecipado, levantando informações pessoais relacionadas à pessoa a ser contratada.

A expansão da empresa e a evolução da região foram exigindo da organização melhorias em todos os setores, sendo que o controle das determinações legais ainda era, em 1.970, o principal enfoque do Departamento Pessoal. A década de 80 marcou a empresa pela grande expansão na área de relações de pessoal. A partir desta época, a organização passa a preocupar-se com o desenvolvimento de seu pessoal. Dado a ocorrência da falta de mão-de-obra especializada, inicialmente o treinamento era realizado para a área de produção. Em meados desta mesma década formalizou-se a estruturação de cargos e salários e o setor de recrutamento e seleção de pessoal (BOLETIM INTERNO HERING).

Esta empresa atua com a confecção de malhas, tendo como produto principal a confecção de camisetas brancas.

Atualmente atua no mercado interno, distribuindo seus produtos para todos os estados do país. Sua "holding" está sediada em Blumenau, mantendo um Departamento Comercial na cidade de São Paulo. Possui uma unidade fabril no Estado de Pernambuco (município de Paulista) e outras unidades no interior de Santa Catarina (Indaial, Ibirama, Rodeio, Gaspar e Blumenau). Coloca seus produtos no mercado externo, distribuindo seus artigos para vários países da Europa, América Latina e E.U.A.

Para suprir as necessidades do mercado em que atua, a organização conta com aproximadamente 10.000 colaboradores, possuindo uma estrutura de R.H. que visa proporcionar o desenvolvimento de cada um que ali presta seus serviços. A visualização do organograma da área de R.H. pode ser obtida através da figura abaixo.

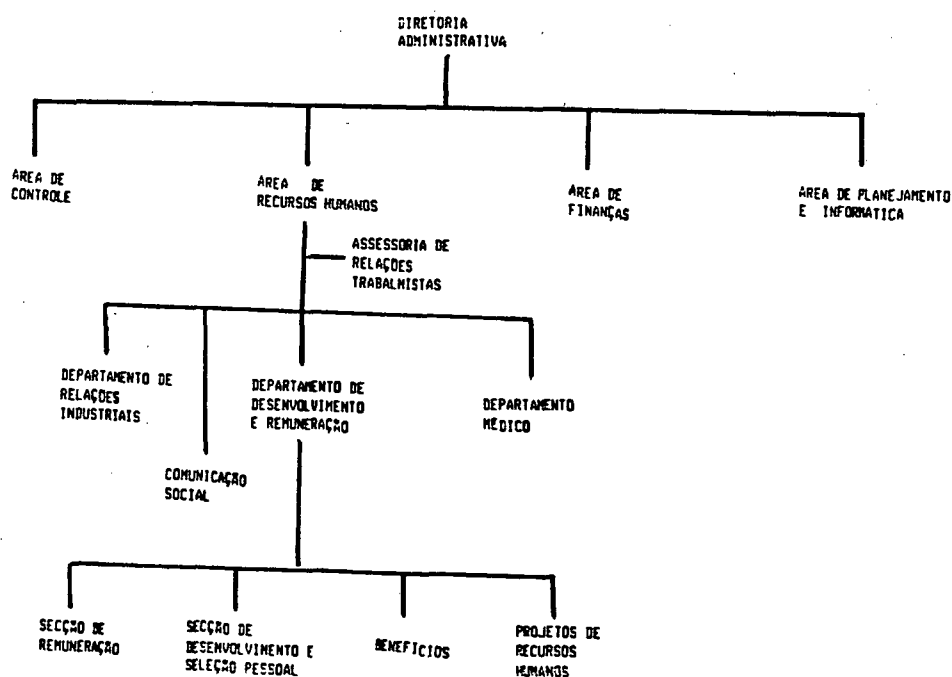


Figura 3.: Organograma da Empresa Hering  
 Fonte: Boletim Interno da Empresa Hering

O Departamento de Recursos Humanos encontra-se estruturado como o desenho da figura 3., desde 1984, sendo que anteriormente já enfatizava as atividades de recrutamento e seleção de pessoal. Mas a partir deste período é que as atividades foram sendo voltadas ao desenvolvimento dos recursos humanos de maneira global. A composição da equipe de trabalho é formada por técnicos especializados em nível superior, nos diversos segmentos de atuação.

#### 4.1.2. ARTEX S.A. - Fábrica de Artefatos Têxteis.

A ARTEX S.A. foi fundada em 23/05/1936, depois que a cidade de Blumenau já apresentava no ramo têxtil seu maior potencial. Juntaram-se o mestre-tecelão da Empresa Industrial Garcia, Sr. Otto Huber, o comerciante Ricardo Peiter, de origem alemã, e o Sr. Teófilo B. Zadrozny, que nasceu em Brusque e viveu sua infância e adolescência na Alemanha, quando regressou em 1.914. Os três uniram seus esforços e construíram a fábrica ao lado do Ribeirão Garcia, próximo à Empresa Garcia.

O início da produção deu-se com 10 teares jacquard e com dezoito funcionários. A produção era

especificamente de toalhas felpudas. Em 1.949, a empresa adquire a Fiação Badenfurt, quando passa a ter independência em matéria de fios de algodão. Em 1.972, a empresa começa definitivamente a investir em seus recursos humanos, instalando um Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Pessoal, um serviço social e um auditório para grandes reuniões.

Segundo análise documental, a empresa sempre manteve o espírito de uma grande família, com relação aos seus funcionários. E a participação de seus fundadores no campo de trabalho era constante. A assistência funcional sempre foi um ponto marcante para a empresa. Possuía uma vila operária com confortáveis residências para seus funcionários e com faixas de terras que permitiam uma pequena plantação. Quando isto não era possível, a empresa designava lotes para a plantação onde seus funcionários mantinham a agricultura de subsistência, nos períodos de baixa produção da empresa.

Em 1.974, a empresa incorpora a Industrial Garcia, empresa com grande tradição no ramo têxtil e que já possuía um amplo plano de benefícios para seus funcionários.

Atualmente os funcionários contam com um amplo refeitório, que serve almoços, lanches e jantares subsidiados aos funcionários. A empresa mantém serviço médico e odontológico gratuito, convênio com creches para filhos dos funcionários, cooperativa de consumo, moderna associação esportiva e recreativa, subsídio universitário e plano prioritário de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Em 1.978, com a contratação de consultorias da Alemanha e da Suíça, objetivando a racionalização de processos produtivos, transportes internos e modernizar a tecnologia existente, a empresa inicia uma nova era de desenvolvimento e avanços tecnológicos.

Hoje, a administração da Artex é 100% composta por profissionais contratados. A visão de recursos humanos está voltada para a descentralização, tendo-se a visão de que cada chefia deva administrar os seus próprios funcionários (BOLETIM INTERNO ARTEX).

Atua no mercado interno através de escritórios comerciais em Curitiba, Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Recife e Fortaleza. Sua matriz está sediada na cidade de Blumenau, mantendo uma outra unidade fabril em Curitiba.

Coloca seus produtos no mercado externo, para os países dos continentes Africano, Europeu, Americano e Asiático.

Possui aproximadamente 4.600 funcionários e mantém uma estrutura de recursos humanos que tem por objetivo a preocupação de seu quadro funcional para a obtenção de resultados mais eficazes. Pode-se observar a atual estrutura organizacional da área de R.H., através da figura 4.

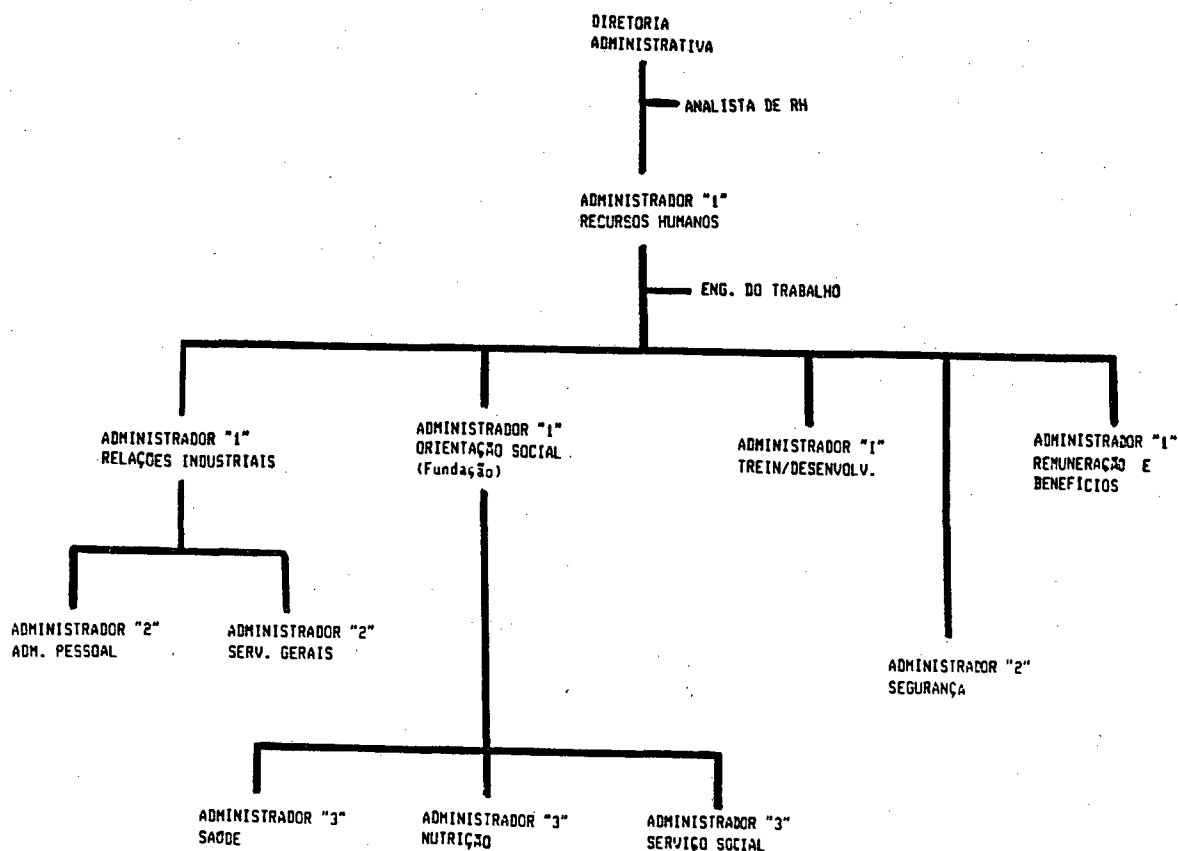


Figura 4.: Organograma da Empresa Artex  
 Fonte: Boletim Interno da Empresa Artex

A área de Recursos Humanos, apresentada através da figura 4, possui esta estrutura desde meados da década de 80, período em que iniciou-se o processo de profissionalização dos executivos da organização em estudo. Anteriormente a área era composta por um departamento jurídico e um departamento de pessoal. Atualmente conta com uma equipe altamente

especializada, envolvendo profissionais graduados nas áreas de psicologia, administração, direito, serviço social, medicina, odontologia, enfermagem, economia, pedagogia, entre outros.

#### 4.1.3. SUL FABRIL S/A.

Fundada em Janeiro de 1947, a Sociedade Sul Fabril Ltda iniciou suas atividades com alguns homens e umas poucas máquinas.

Inicialmente possuía uma área produtiva de 400 metros quadrados, e um total de 80 funcionários que produziam camisas sociais em pequena escala.

Seu fundador, o Sr. Paulo Fritzsche, presidiu a organização até novembro de 1976, ocasião em que seu filho, Sr. Gerhard Horst Fritzsche, assumiu a presidência.

Atualmente denominada SUL FABRIL S/A, transformou-se no segundo maior grupo no ramo de malharia em toda América Latina.

Entendendo que os serviços como atividades direcionadas ou obrigatórias, colocadas à disposição dos funcionários, visam substituir ou complementar os serviços oferecidos pela comunidade, atendendo as necessidades básicas de cada um de seus colaboradores, a Sul Fabril coloca à disposição de seus funcionários um ambulatório médico que visa prestar aos seus funcionários atendimentos de urgência, triagem para

consultas médicas e todos os procedimentos do serviço de enfermagem, curativos, medicações e outros.

Através do P.A.T. (Programa de Alimentação ao Trabalhador) subsidiado, oferece almoços, lanches e jantares a todos os seus funcionários. Auxílio creche é um outro atendimento oferecido pela empresa que atende gratuitamente a todos os filhos dos funcionários, de zero a dois anos, durante o horário de trabalho dos pais. Entre outros estes são alguns dos atendimentos oferecidos a todos os colaboradores desta organização.

Através deste breve histórico observa-se que a região de Blumenau teve sua origem de forma desbravadora e de grande pionerismo. O Vale do Itajaí tem sua formação caracteristicamente marcada por um processo específico, diferenciado das demais regiões do país, onde sua formação cultural foi transplantada de uma cultura européia, fortalecida pelas características ambientais da região.

Todo o processo de industrialização está intimamente ligado à imigração alemã que lhe deu características e induziu à formação de mão-de-obra. (BOLETIM INTERNO SUL FABRIL).

A Sul Fabril atua no mercado interno, através de sua matriz situada na cidade de Blumenau e de outras unidades fabris, no Estado de Santa Catarina, nas cidades de Rio do Sul, Joinville, Ascurra e Gaspar. Possui também uma unidade fabril em Natal (RN) e mantém escritórios comerciais no Rio de Janeiro e em São Paulo. Com relação ao mercado externo,



comercializa seus produtos nos E.U.A., Canadá, Alemanha, França, Reino Unido, Itália e vários países da América Latina.

Possui aproximadamente 5.500 funcionários, contando com uma estrutura de R.H. que atua sistematicamente para o desenvolvimento dos seus funcionários, nas suas várias dimensões. A estrutura organizacional da área poderá ser visualizada através da figura 5.

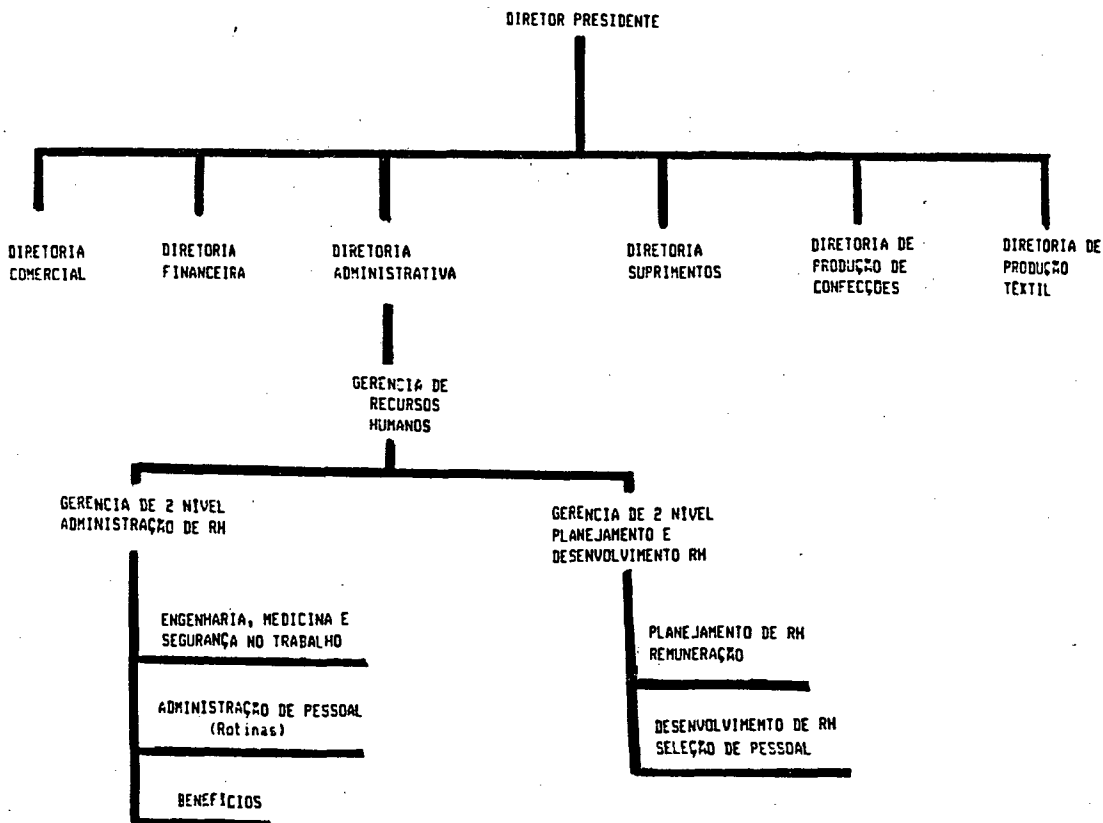


Figura 5.: Organograma da Empresa Sul Fabril  
 Fonte: Boletim Interno da Empresa Sul Fabril

O departamento de recursos humanos está estruturado conforme demonstra a figura 5, desde 1978. Anteriormente a empresa contava apenas com um departamento de pessoal. Atualmente esta estrutura conta com uma equipe que envolve administradores, pedagogos, psicólogos, engenheiro de segurança, nutricionista, médicos, enfermeiras, dentistas, entre outros.

Conforme a caracterização apresentada, das estruturas organizacionais das três empresas envolvidas neste estudo, observa-se que consistem em empresas de grande porte, com ampla atuação no mercado interno e externo, produzindo artigos de grande aceitação e fixados há muito anos no mercado consumidor. Possuem uma área de Recursos Humanos preocupada em atender a todas as necessidades de seus colaboradores, buscando propiciar aos seus integrantes uma visão global de todo o contexto em que atuam.

#### **4.2. CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DOS REPONDENTES**

Esta seção apresenta a descrição dos dados autobiográficos dos executivos de R.H., nas empresas pesquisadas.

Com referência à faixa etária dos executivos entrevistados, observou-se que a média do grupo gira em torno de

36 anos, sendo que a idade mínima é de 31 e a máxima 42 anos. Observa-se, ainda, a presença de respondentes de ambos os sexos.

Analisando os executivos de R.H. sob estas duas características, observa-se que as organizações em estudo possuem dirigentes de R.H. relativamente jovens, e não demonstram distinção entre sexos para a definição de postos neste escalão hierárquico.

Com relação à formação acadêmica, os executivos de R.H. possuem formação a nível de graduação nas áreas de psicologia, direito e pedagogia, sendo que realizaram estes cursos superiores em escolas de estados distintos, Paraná, Rio de Janeiro e Santa Catarina. Todos eles possuem cursos de pós-graduação a nível de especialização, em áreas correspondentes a seu campo de atuação. Os respondentes demonstraram uma grande preocupação com referência a seu desenvolvimento e qualificação profissional, buscando continuamente atualização e informação pertinentes à área.

Anteriormente estes executivos desenvolveram atividades profissionais em indústria do ramo têxtil, indústria do ramo de equipamentos mecânicos e indústria do ramo de fumo.

Os respondentes têm em média 06 anos de experiência no cargo que ocupam e na empresa em que atuam.

Correlacionando as informações até o momento obtidas, observa-se uma predominância de executivos de R.H.

relativamente jovens, com formação acadêmica especializada e direcionada para suas atividades principais.

Possuem significativa experiência na atividade exercida, dentro e fora da organização em que atualmente atuam.

A partir destes dados, associados às informações adicionais, verifica-se na população em estudo, um alto grau de profissionalismo e experiência na área, o que favorece a evolução de atividades voltadas ao desenvolvimento dos recursos humanos.

#### 4.3. DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

##### 4.3.1. CONCEPÇÕES DOS EXECUTIVOS DE R.H.

Nesta seção procura-se conhecer o tipo de concepção dos executivos de R.H. sobre o D.R.H. Dentre as várias afirmativas dos entrevistados, as mais significativas são as seguir apresentadas.

Para o respondente da Organização "A", o mais importante no momento atual não é adotar uma concepção de "recursos" mas sim de talentos organizacionais. Ao expor sobre o assunto, ele observa que em épocas anteriores sua empresa

seguia a idéia de considerar o ser humano exclusivamente como "mão-de-obra, como se as pessoas só usassem as mãos e não o cérebro, como se não pensassem". Para este entrevistado, ao utilizar a terminologia "recursos", as pessoas ficam entendidas como um instrumento do qual as empresas se utilizam, enquanto que, dando ênfase a talentos humanos e possuindo estratégias que conduzam a isto, os recursos empregados pelas pessoas serão bem melhor utilizados.

Ao concluir sua análise, este respondente afirma que:

"(...) não existe D.R.H., mas sim o desenvolvimento de talentos, estes sim podem trazer resultados qualitativos para as organizações, caso sejam trabalhados como tal (...) atualmente nossa organização tem procurado entender as pessoas que aqui empregam seus esforços, dentro desta nova concepção."

Esta postura pode ser verificada em BERGAMINI (1980), que afirma que a inadequação do homem moderno, confrontada com as imperiosas necessidades da evolução contemporânea, originou-se de uma educação que se restringiu às dimensões da instrução, que é um papel privativo da formação intelectual ou técnica, visando simplesmente ao 'saber fazer', em detrimento do 'saber ser'. Fica bem clara, então, a distinção entre treinamento, entendido no seu sentido mais restrito, e desenvolvimento, em sua abrangência mais ampla. No primeiro caso, teríamos o aprender a saber fazer e

desenvolveríamos um programa de instrução ao nível de adestramento psicossensorial ou psicomotor. Já ao referir-se ao 'saber ser', deixa-se explícita a idéia de papéis comportamentais, que, por sua vez, estão presos a um sistema de atitudes ou predisposições internas, dirigidas ao desenvolvimento do ser humano como tal, na sua maneira natural de ser.

Outro entrevistado, o respondente da Organização "B", entende o D.R.H. como sendo uma preparação dos profissionais para assumirem funções importantes, objetivando a valorização e a potencialização do ser humano em todas as suas dimensões: financeira, técnica, pessoal, social, familiar, profissional, etc. Enfatizou que este trabalho deve

**"(...) sempre estar em consonância com as necessidades da organização e as necessidades dos profissionais que ali atuam (....)"**

O posição apresentada pelo respondente da Organização "C", sobre o D.R.H., consiste em

**"(...) capacitar as pessoas para novos desafios, novas fronteiras, novas tecnologias, conhecimento de novas eras(....)".**

Este respondente enfatiza também que trata-se de um processo lento e contínuo, que mexe com partes e não com toda a estrutura organizacional simultaneamente. Para ele o

objetivo final é propiciar o D.O., auxiliando no processo de mudança. Consiste em um desenvolvimento passo-a-passo.

O profissional que desenvolve suas atividades na Organização "C", há vários anos, realiza um rápido retrospecto na evolução da área de R.H., destacando que a princípio o D.R.H. estava vinculado exclusivamente aos recursos oriundos da Lei 6297, e através dos benefícios oferecidos por esta lei houve uma incrementação acentuada na programação de D.R.H. A revogação desta lei foi bastante sentida pela organização, chegou a ocorrer um certo retrocesso nas atividades em andamento. Segundo afirmou,

"(...) atualmente busca-se desenvolver um Planejamento de Treinamento, que envolve tanto a Area Técnica quanto a Area Comportamental, possibilitar o D.R.H. Neste momento temos evitado realizar viagens para a realização de cursos fora daqui, o que anteriormente era mais comum em nossa empresa (...)"

De acordo com a exposição dos respondentes das organizações em estudo, observa-se uma corroboração da postura de análise, em BERGAMINI (1980), quando afirma que a atribuição de desenvolvimento tem como principal objetivo, promover, junto às pessoas, recursos que lhes permitam ser mais aquilo para o que se sentem potencialmente propensas, fazendo-as crescer, tornar-se maiores e mais fortes na sua individualidade.

AQUINO (1979) tece considerações sobre este mesmo tema. Afirma que o desenvolvimento de recursos humanos consiste em estabelecer um ponto de equilíbrio, de um lado, estimulando

os funcionários a alcançarem suas metas voltadas ao trabalho e, de outro, voltadas ao fornecimento de condições satisfatórias de desempenho, visando atendê-los em suas necessidades pessoais de desenvolvimento bio-psico-social.

#### 4.3.2. PROGRAMAS, TÉCNICAS E ESTRATÉGIAS.

Esta seção procura mostrar as técnicas e estratégias utilizadas no D.R.H. pelas empresas estudadas.

Verificou-se que a Empresa "A" atualmente está direcionando suas preocupações com as condições de saúde física e psico-social de seus funcionários, através de investimentos nas áreas médica, assistência social, cooperativa, creche, associação de funcionários, entre outras. Tais preocupações são expressas na afirmativa do entrevistado da Empresa "A":

"(...) iniciando-se por estes aspectos nossa empresa visa buscar o desenvolvimento global do indivíduo, através do preparo pessoal e profissional de cada um dos nossos colaboradores, a fim de que possam contribuir para o seu próprio desenvolvimento, e o desenvolvimento da organização em que atuam (...)"

Além disso, outra característica também enfatizadas em todo programa de D.R.H. pelo respondente desta Organização, refere-se à questão da "participação". Segundo o informante, o processo de participação envolve os funcionários



dos diversos escalões da organização. Atualmente encontra-se implantado o Sistema de Produção e Participação (SPP), o qual consiste em um programa de desenvolvimento pessoal composto por módulos de treinamento que objetivam suprir individualmente as necessidades de cada funcionário. Este programa é administrado diretamente pelas gerências das áreas, em conjunto com os coordenadores dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e Gerência de D.R.H. Sua afirmativa esclarece bem esta situação:

"(...) o objetivo final deste programa é a integração e participação ativa do funcionário, ao possibilitar-lhes uma visão macro de todo o contexto de trabalho (...)"

Da mesma forma, quanto à realização deste programa, o entrevistado enfatizou:

"(...) o gerente da área é quem tem que identificar a necessidade da realização deste programa, e é ele próprio quem coordena todas as atividades, buscando o apoio de quem necessitar. Não há nenhum tipo de cobrança por parte da empresa, este instrumento existe, é de conhecimento de todos, mas não é imposto, depende exclusivamente das gerências das áreas em administrá-lo ou não (...)"

Verificou-se, portanto, que, além deste e de outros programas a nível de cursos internos e externos, todos os demais subsistemas de R.H., benefícios, cargos e salários, treinamento, avaliação desempenho, etc, estão voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

O respondente de Organização "B" informou que as técnicas e estratégias utilizadas para o D.R.H. em sua empresa envolvem todos os subsistemas de R.H. e têm no processo de avaliação de desempenho seu "ponto de partida" para posteriormente subsidiar definições do Plano de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Este executivo salientou que:

"(...) a Avaliação de Desempenho em nossa organização está implantada desde 1986 e processa-se desvinculada de questões financeiras, tais como: bônus, salários adicionais, percentual sobre a remuneração mensal, etc. O objetivo maior da avaliação de desempenho é o fornecimento de um feedback formal e periódico, entre a chefia e seu subordinado. Para que, através das informações contidas em cada uma das avaliações, seu conteúdo seja direcionado a programas de desenvolvimento de pessoal (...)"

Nesta empresa o emprego da avaliação de desempenho é realizado anualmente. O objetivo é verificar o potencial de cada indivíduo, visando fornecer subsídios que possam nortear a utilização das demais técnicas de recursos humanos, tais como o L.N.T. (Levantamento de Necessidades de Treinamento), o P.I.M.D. (Plano Individual de Melhoria de Desemepenho), o Plano de Carreira.

A empresa "C" destaca que, entre as técnicas e estratégias empregadas no desenvolvimento dos recursos humanos em sua organização, encontram-se as atividades voltadas

diretamente para o treinamento e desenvolvimento de pessoal. Neste sentido, afirmou que:

"(...) atualmente priorizamos a realização de Cursos, Palestras, Conferências e Seminários para todos os departamentos nas Areas de Planejamento Familiar, Segurança no Trabalho, Benefícios, Produtividade e Qualidade, e especificamente em outras necessidades que as chefias imediatas observarem em seus colaboradores (...). Com relação às gerências de alto escalão e diretorias, estas são subsidiadas por consultores externos nas áreas em que mais necessitarem de apoio e orientação (...)"

Verificou-se que nesta empresa ocorre uma descentralização de decisões com relação à área de recursos humanos, visto que o entrevistado afirmou que existe um percentual sobre o faturamento global da empresa exclusivamente para investimentos no desenvolvimento de recursos humanos. Este percentual é rateado entre os diversos departamentos, os quais o administram conforme suas necessidades. O objetivo de tal ação é o de fornecer autonomia aos gestores com relação ao desenvolvimento de sua equipe de trabalho.

Além destas atividades voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoal, a Organização "C" também utiliza outras estratégias que visam o D.R.H. Entre elas, destacam-se: uma CIPA atuante; utilização do rodízio de funções como forma de desenvolvimento do pessoal; cursos internos, ministrados pelos próprios funcionários de diversas

áreas, através de módulos para favorecer o auto-desenvolvimento e dos demais colegas. Procuram manter o grupo informado, através de leituras de livros, recortes de jornais e revistas, assinatura de revistas técnicas e demais informativos que são encaminhados às áreas.

Em síntese, a pesquisa revelou que as atividades e estratégias de D.R.H. utilizadas nas empresas estudadas, buscam, de um modo geral, uma atuação mais autêntica junto a seus colaboradores. É exatamente neste sentido que BERGAMINI (1980) retratou tal situação ao afirmar que não parece haver dúvidas de que o desenvolvimento dos recursos humanos vem tendo, a cada momento, possibilidades de impor-se com maior solidez no seio das organizações que aspiram ao progresso e crescimento, mais do que a uma pura e simples sobrevivência em meio a um turbulento ambiente de mudanças e desafios ambientais.

Observa-se, então, que há um interesse das empresas em investirem em programas que possibilitem o desenvolvimento de seus recursos humanos. AQUINO (1980) caracteriza a função de desenvolvimento de recursos humanos de forma relevante quando diz que o desenvolvimento torna-se um imperativo para as empresas interessadas em mão-de-obra saudável e produtiva, e surge como resposta positiva à ânsia de crescimento e desenvolvimento dos funcionários, pressionados por uma sociedade competitiva.

De acordo com as concepções destes diversos autores bem como dos respondentes envolvidos nesta pesquisa, percebe-se que a pressão exercida pela sociedade provoca um

desejo de ascensão muito alto nos colaboradores, a ponto de fazer com que a organização que não possua planos de desenvolvimento para seus integrantes, tenda a perder seus melhores colaboradores para outras empresas do mercado.

#### 4.3.3. VALORIZAÇÃO DO EMPENHO PESSOAL E VOLUNTARIO.

Com relação à valorização do empenho pessoal e voluntário dos funcionários das empresas, a pesquisa revelou que tais empresas comportam-se da seguinte forma:

A empresa "A" oferece bolsas de estudos, financiando aproximadamente 50% do valor do custo total, aos funcionários que desejarem realizar cursos de pós-graduação, desde que seja em áreas de interesse mútuo entre a empresa e o funcionário. Anteriormente a empresa auxiliava também os funcionários que realizassem cursos superior, na área de atuação. Atualmente somente recebe bolsas quem realiza pós-graduação a nível de aperfeiçoamento, especialização e mestrado, na área em que atua diretamente ou poderá vir a atuar.

A empresa "B", conforme os dados coletados, ainda não possui um programa de incentivo formalmente elaborado para os funcionários que se interessam espontaneamente em aperfeiçoar-se. O que ocorre é uma análise informal do gestor

imediate e da área de R.H., e a verificação das possibilidades daquele momento, em auxiliar ou não o interessado.

Por último, para a empresa "C", esta questão foi vista da seguinte maneira: existem possibilidades de financiamento de cursos de pós-graduação para os níveis gerencial e de supervisão, somente se o curso estiver voltado para as necessidades mais prementes da empresa. Não há índices predeterminados, é avaliado cada caso individualmente.

O comportamento das empresas pesquisadas bem como a postura apresentada pelos executivos entrevistados demonstram que, apesar de não existir uma política formalmente definida com relação às iniciativas pessoais e voluntárias dos funcionários, quando estes buscam aperfeiçoamento independentemente, as empresas oferecem algum apoio, procuram facilitar financeiramente esta iniciativa, especialmente quando a escolha da área de estudos está diretamente relacionada à atuação do profissional dentro da empresa. Tal postura demonstra uma abertura e reconhecimento do empenho individual de seus colaboradores, o que provavelmente favorece a motivação no desempenho das pessoas envolvidas.

#### 4.3.4. ENVOLVIMENTO DO GERENTE NA BUSCA DO D.R.H.

Quando foi investigado o envolvimento do corpo gerencial, a fim de viabilizar o processo de desenvolvimento de

recursos humanos, constatou-se que na empresa "A" existe um envolvimento direto e constante, com relação a todos os níveis gerenciais, desde um supervisor de linha, passando por gerências de secção, departamento, até chegar ao envolvimento de determinadas diretorias, todos com o objetivo de aperfeiçoar e redimensionar as atividades de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Quanto à empresa "B" a pesquisa revelou que tem ocorrido um envolvimento dos gestores nos mais diversos níveis, mas principalmente entre os executivos de médio e alto escalões, através da participação em grupos de trabalho em conjunto com a área de recursos humanos. Atualmente elaboram um plano diretor de R.H. Desta forma, estão obtendo uma participação e colaboração de todos no planejamento de diretrizes futuras de R.H. O objetivo deste trabalho é o de traçar um plano de ação que seja eficaz e duradouro.

Para o informante da empresa "C", o gerente é a peça fundamental de todo trabalho de R.H. Ele está completamente envolvido em todas as atividades, relatou que a experiência de R.H. anterior 'faliu', porque não conseguiram envolver o nível gerencial adequadamente. Através de um assessoramento com consultores externos, em 1985 chegaram à conclusão que aquele modelo estava falido e que uma nova estratégia teria que ser implantada. O novo modelo visa propiciar informação e participação, buscando um maior respeito e profissionalismo em todos os níveis.

Assim sendo, com relação ao envolvimento do corpo gerencial no desenvolvimento dos recursos humanos, observa-se que em todas as organizações pesquisadas há uma integração e envolvimento deste profissional, como "pessoa chave", para o sucesso das políticas e estratégias de desenvolvimento de recursos humanos.

As empresas pesquisadas são vistas como um sistema integrado, onde uma das responsabilidades básicas do gerente é a de contribuir para a integração de todos os segmentos ou subsistemas organizacionais, objetivando a melhor satisfação possível das necessidades individuais e organizacionais.

Participação e engajamento do corpo gerencial em todo o processo de desenvolvimento de recursos humanos são decisivos para a compreensão e continuidade do que as empresas estão implantando, no que se refere à melhoria do desempenho organizacional como um todo.



#### 4.4. DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Esta seção descreve a análise da comparação do significado de Desenvolvimento Gerencial nas empresas pesquisadas.

O perfil do gerente, sob a ótica dos executivos de R.H. questionados, pode ser encontrado nos trechos dos depoimentos transcritos abaixo. O respondente da empresa "A" assim se expressou:

"(...) consideramos gerentes todos os profissionais que supervisionam e chefiam equipes de trabalho nos escalões de departamentos e secções. São pessoas que coordenam o trabalho de outros, tanto a nível técnico como comportamental (...)"

Realizando uma análise mais detalhada sobre a questão, este informante enfatizou que o Gerente é um membro no grupo, com papel diferenciado - o de "facilitador":

"(...) o gerente deve ser mais um facilitador do que um coordenador, conduzindo as pessoas à integração e ao entendimento em suas relações de trabalho, minimizando sempre que possível os conflitos que permeiam o relacionamento humano(...)"

O informante da Organização "B" destacou que atualmente sua organização conta com uma estrutura hierárquica predefinida:

"(...) existe uma definição de funções descrita e aprovada o que permeia o papel gerencial dentro desta organização, variando a localização em que eles se encontram na organização. (...)"

A estrutura a que se refere este entrevistado pode ser melhor visualizada através da próxima figura, que mostra o perfil básico dos executivos, de acordo com as qualificações mínimas estabelecidas pela empresa "B".

PERFIL DO NÍVEL EXECUTIVO QUALIFICAÇÕES MÍNIMAS				
FATORES	ADMINISTRADOR 3 e 4	ADMINISTRADOR 2	ADMINISTRADOR 1	DIRETOR
Escolaridade	2o. grau completo	Superior Incompleto	Superior completo	Superior completo
Vivecia Profissional na Área (dentro ou fora empresa)	2 anos.	4 anos.	7 anos.	10 anos.
Idade Mínima	21 anos	24 anos	28 anos	33 anos
Idiomas	-	-	-	Inglês básico
Domínio Conceitual Geral	!Bases-!setores que mantem relação direta com o seu. !Super-!denais setores. !ficial!	!secoes que mantem relação direta com a sus. !denais secoes.	!deptos. que mantem relação direta com o seu. !denais deptos.	!denais áreas !denais empresas.
Domínio Técnico	!solido	!solido	!Bazovel	!Generalista

Figura 6: Perfil do Nível Executivo

Fonte: Manual do Plano de Carreira e Sucessão da Empresa B.

O executivo da empresa "C" caracteriza o gerente em sua organização, da seguinte forma:

"(...) todos os profissionais que ocupam cargos de comando e exercem liderança formal sobre os seus comandados, nos mais diversos níveis hierárquicos, desde um Supervisor de Secção até o que classificamos de Gerente de Primeiro Nível. Excetuamos apenas a Direção nesta nossa análise, (...) atualmente em nossa empresa verificam-se os seguintes níveis hierárquicos com relação ao comando: Diretorias/ Gerências de Primeiro, Segundo e Terceiro Níveis/ Chefias de Departamentos/ Supervisores de Secções. Para cada um destes níveis há um Programa de Desenvolvimento Gerencial específico as suas necessidades(...)"

Verifica-se, portanto, que referentemente ao nível hierárquico em que se encontra o gerente no contexto organizacional das empresas pesquisadas, estas não limitam, ou seja, não restringem a um único escalão hierárquico as funções gerenciais. Em outras palavras, em geral as empresas adotam uma postura dinâmica, onde o gerente é considerado por desempenhar funções de orientação e administração sobre outras pessoas, podendo estar atuando em qualquer um dos diversos segmentos organizacionais.

Observa-se, também, que o novo papel gerencial é enfatizado e que funções de inovação e participação, que tornam a estrutura organizacional mais

flexível, são uma preocupação geral entre as empresas estudadas.

Pode-se, assim, concluir que, dentro destas concepções, o termo gerente é utilizado muito elasticamente, encerrando em seu enunciado uma função através da qual alguém dirige ou gere uma equipe de pessoas. Assim, percebe-se nitidamente a compatibilidade entre a prática nas empresas pesquisadas e a literatura. Por exemplo, MATTOS (1985) destaca que, apesar da diversidade e complexidade da função gerência, há uma concordância tácita entre a maioria dos autores na classificação de algumas atribuições básicas, como dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas. O acordo é total quanto a sua característica essencial: é uma função que lida diretamente com pessoas, ou seja, seu objeto de trabalho são os recursos humanos da organização.

#### 4.4.1. CONCEPÇÕES DOS EXECUTIVOS DE R.H.

Nesta seção procurou-se identificar quais são as concepções dos diversos respondentes a respeito do que eles entendem como desenvolvimento gerencial. As afirmativas abaixo descrevem melhor esta questão.

O informante da empresa "A" afirma que:

"(...) o D.G. corresponde a toda e qualquer estratégia que visa qualificar as gerências em uma visão macro da gestão empresarial, a fim de que possam criar condições facilitadoras para desenvolvimento destes profissionais e, conseqüentemente, das pessoas, da equipe que a ele estejam ligados. Trata-se de uma qualificação tanto pessoal quanto profissional, para a obtenção de resultados mais eficazes (...)"

Já o respondente da empresa "B" concebe o desenvolvimento gerencial como:

"(...) uma implantação de técnicas e estratégias previamente definidas, que pretendem habilitar técnica e comportamentalmente, determinados profissionais a exercerem eficazmente um determinado perfil, baseados nas estratégias propostas pela organização em que atuam (...)"

O executivo da Empresa "C" entende o desenvolvimento gerencial da seguinte maneira:

"(...) uma preparação de pessoas para gerenciar outras pessoas. Deve consistir-se em um Plano que ofereça condições técnicas especializadas na obtenção de resultados sobre pessoas (...)"

Correlacionando as respostas dos informantes das três organizações, observa-se que existe um ponto comum entre as concepções apresentadas sobre o desenvolvimento gerencial. Evidenciou-se em suas exposições que o desenvolvimento gerencial visa a qualificação gerencial tanto a nível técnico quanto comportamental, para que, posteriormente, os gerentes possam obter maiores resultados em suas ações dentro da organização.

Ao detalhar suas concepções sobre o desenvolvimento gerencial, nota-se que, apesar de identificarem necessidades de desenvolvimento técnico e comportamental, os informantes enfatizam a abordagem comportamental como base do processo de desenvolvimento gerencial, quando destacam o elemento humano como o principal "patrimônio" de uma empresa.

Indiscutivelmente, para eles o homem é o fator imprescindível a qualquer ação administrativa e operacional, por mais sofisticados que sejam os processos automatizados. E o gerente é, especificamente, a referência fundamental para o êxito de qualquer empreendimento, tornando, assim, suas funções mais complexas, ao ter que conduzir equipes a resultados previamente determinados.

#### 4.4.2. PROGRAMAS, TÉCNICAS e ESTRATÉGIAS.

Com relação à existência de um programa de desenvolvimento gerencial formalmente estruturado e sistematicamente implementado nas empresas estudadas, a pesquisa revelou o que segue.

##### 4.4.2.1. ORGANIZAÇÃO "A":

Com referência a este questionamento, obteve-se o seguinte posicionamento do executivo entrevistado:

"(...) atualmente uma das modalidades utilizadas para desenvolver nosso staff gerencial, consiste na implantação do Plano de Atualização de Executivos (PAE). Trata-se de um Plano dinâmico, que visa informar desde a Diretoria até o nível de Gerência de Seção, sobre estratégias, políticas e mudanças globais que possam ocorrer na organização. A ênfase neste "staff", ocorre porque são estas as pessoas que participam do processo decisório na empresa (...)"

Detalhando-se um pouco mais esta análise e considerando-se a explanação do respondente desta empresa, pode-se salientar que uma das atividades envolvidas no Plano de Atualização de Executivos (PAE)

consiste na realização de reuniões periódicas e previamente programadas, entre as diretorias e gerências, as quais objetivam fornecer subsídios aos participantes para que possam posicionar-se com maior precisão frente às questões pertinentes as suas respectivas áreas de atuação.

Destaca-se que todos os esforços da empresa, no sentido de desenvolver sua equipe gerencial, visa a apresentação de uma 'visão macro' de todo o sistema organizacional. Buscando atingir tal meta, a empresa implantou um programa de desenvolvimento gerencial com base na Teoria do GRID GERENCIAL de Blake e Mouton, com duração de 60 horas, em curso ministrado através de módulos, por consultores externos.

O informante da Empresa "A" complementa sua exposição afirmando que, além das estratégias acima descritas, os esforços de promover o D.G. envolvem também as atividades que são administradas após análise individualizada. São quatro modalidades de estratégias orientadas para o D.G., nas suas variadas dimensões, conforme são apresentadas a seguir.

A empresa conta com um programa de FORMAÇÃO DE NOVOS GERENTES, com carga horária média de 20 horas, tendo por objetivo o fornecimento de habilidades gerenciais técnico-operacionais. Este programa é composto por cursos internos nas áreas de Contabilidade, Financeira, Marketing, Planejamento, Administração, etc. Desenvolve também o programa GRID GERENCIAL, com duração de 60 hs., visando o



fornecimento de habilidades a nível comportamental. Periodicamente esta empresa promove a participação de seus executivos em palestras, conferências, seminários, e cursos externos de curta duração, objetivando a reciclagem e atualização permanente deste "staff" nas diversas áreas de atuação. Uma outra estratégia de promover o desenvolvimento gerencial consiste no encaminhamento de executivos para visitar outras empresas que atuam neste segmento, tanto a nível nacional quanto internacional.

Além destes eventos que ocorrem de maneira estruturada e previamente programada, a empresa "A" ainda utiliza uma série de modalidades complementares, tais como leituras dirigidas, videos, discussões em grupos e outros. O depoimento do executivo entrevistado nesta empresa expressa muito bem o significado de D.G. que envolve o contexto em que atua:

(...) Nosso maior interesse é o de identificar todas as formas possíveis que possibilitem o aperfeiçoamento de nosso pessoal nos mais diversos níveis hierárquicos, e mais especificamente no nível gerencial (...)"

#### 4.4.2.2. ORGANIZAÇÃO "B":

Ao ser questionado sobre a existência de um programa de desenvolvimento gerencial e quais as técnicas

ou estratégias deliberadamente utilizadas pela sua organização, o respondente da Organização "B" iniciou suas reflexões sobre o tema afirmando que:

"(...) com relação ao desenvolvimento de nossos gerentes, a empresa passou por dois momentos distintos, que caracterizo inicialmente como uma 'Fase Tecnicista', compreendendo o período de 1982 a 1986, no qual buscava-se a excelência gerencial ao enfatizar as habilidades técnico-operacionais, ou seja, o gerente naquele momento deveria ser um 'expert' no domínio técnico de sua área de atuação. (...) Atualmente encontramos em um momento no qual buscamos o desenvolvimento de nosso grupo gerencial, enfatizando em nosso programas as habilidades administrativas e comportamentais, para que, através destas estes executivos consigam obter êxito em suas tarefas de coordenação e busca de resultados através das pessoas que supervisionam (...)"

Tecendo maiores comentários sobre as estratégias adotadas por sua empresa, ao buscar o desenvolvimento de seus executivos, o informante desta empresa comentou sobre um dos instrumentos que norteiam todo o seu programa de desenvolvimento gerencial. Consiste em um plano de carreira e sucessão que a empresa tem procurado estruturar, a fim de delinear a estrutura hierárquica que envolve o nível gerencial, e fornecer o "perfil mínimo" desejado aos ocupantes dos cargos executivos nos mais diversos níveis hierárquicos para tanto, tem como objetivos

principais: a) a colocação do ocupante certo no cargo certo; b) orientar a seleção e aplicação dos instrumentos para avaliação de potencial com vistas ao recrutamento, seleção, carreira e sucessão de executivos; c) orientar a seleção de programas de treinamento de executivos, bem como o estabelecimento de parâmetros para avaliação de seus resultados; d) orientar a elaboração das descrições de cargos executivos e a definição de critérios de análise de desempenho.

Na elaboração do perfil básico de seus executivos, este plano considera três aspectos fundamentais e complementares, sendo eles assim caracterizados: a) qualificações: conceitos, informações, conhecimentos; b) aptidões: potencialidades, talentos inatos, vocações; c) características pessoais: traços de personalidade, motivações, comportamentos em geral, etc.

De acordo com o Plano acima especificado, a composição do item qualificações envolve os seguintes fatores: escolaridade, experiência profissional, faixa etária, domínio de idiomas, padrão gerencial da empresa, domínio conceitual geral e domínio técnico. O item aptidões envolve os fatores: raciocínio lógico, fluência verbal e escrita, aptidão numérica, memória, atenção concentrada, atenção distribuída. E o item características pessoais constitui-se da integração dos seguintes fatores: administração de pessoas, estilos e versatilidade de

lideranças, tratamento dos fatores humanos e do trabalho, agente de mudanças, inovação, negociação, comunicação, autoconfiança, senso de organização, tomada de decisão, equilíbrio emocional, confidencialidade, flexibilidade, sociabilidade, dinamismo.

A visão analítica deste plano de carreira e sucessão prevê que somente através da fusão destes três requisitos principais é que se poderá atingir o exercício pleno e satisfatório das atribuições e responsabilidades técnicas, gerenciais e conceituais do cargo em estudo.

Este plano em vigor na Organização "B" envolve estágios subsequentes que também são fundamentais para o seu sucesso, os quais consistem em: a) estabelecimento do perfil dos níveis; b) estabelecimento do perfil dos cargos; c) avaliação do perfil atual: situação atual e potencial para promoção; d) perfil do nível executivo.

A fim de que pudesse ser implementado todo o programa de desenvolvimento gerencial, a empresa desenvolveu um projeto de treinamento e desenvolvimento de executivos, o qual tem por objetivo básico o estabelecimento de critérios para a seleção, aprovação e implantação dos programas de treinamento e desenvolvimento para seus executivos, em conformidade com o perfil do executivo da Empresa "B", de forma a criar uma cultura organizacional.

Este projeto de treinamento e desenvolvimento será destinado aos níveis de Diretores e Administradores 1,

2, 3 e 4, ou seja, à população caracterizada anteriormente como executivos.

O conteúdo dos programas será proposto pela Secção de Treinamento e Desenvolvimento que selecionará entre os 'modelos' disponíveis no mercado e que venham satisfazer os critérios predeterminados pelo "perfil do executivo".

Inicialmente os programas serão propostos para turmas compostas de Diretores e Administradores 1, que os validarão ou não aos demais níveis, podendo, quando necessários, alterá-los para as necessidades mais prementes.

Ocorrerão respeitando-se um intervalo entre o término de um programa e o início de outro, destinado à realização do acompanhamento e avaliação dos resultados, de tal forma que realizar-se-ão no máximo três programas por ano.

O processo de avaliação e feedback deste projeto ocorrerá durante a execução dos programas, através de um seminário de sensibilização e autodesenvolvimento, para cada um dos níveis gerenciais, o qual tem por objetivo a análise participativa correlacionando o perfil gerencial atual com o perfil gerencial desejado. Nesta oportunidade serão eleitas as prioridades de realização dos programas, baseando-se nas necessidades mais urgentes.

Posteriormente o Comitê Executivo dará a decisão final sobre a sequência de realização, respeitando as interdependências entre os diversos programas.

#### 4.4.2.3. ORGANIZAÇÃO "C":

Referindo-se ao programa de desenvolvimento gerencial adotado por sua empresa, o respondente da Empresa "C" informou que, atualmente, a organização utiliza como modelo de D.G. a abordagem de gestão participativa. A qual ocorre através de uma programação de cursos básicos, destinados desde ao supervisor de primeira linha até o último nível gerencial. A empresa conta com um programa sistematizado de desenvolvimento pessoal, composto por quatro segmentos. O primeiro refere-se ao nível gerencial que é composto pelo GRID GERENCIAL e o SASI (Seminário de Apoio ao Supervisor Imediato). O segundo trata do nível de supervisão imediata que envolve os programas GCI (Gerência do Comportamento Interpessoal), Liderança de Reuniões, Administração do Tempo. O terceiro nível refere-se ao Treinamento Administrativo (PDAE) Programa de Desenvolvimento de Administração de Empresas. Esta programação é indicada para supervisores de primeira linha e é composta por quatro módulos: a) análise transacional, b) administração de cargos e salários, c) rotinas trabalhistas, d) estilos "grid" gerencial. E, por último, a empresa oferece o segmento de Treinamento Operacional, composto pelas três fases do T.W.I.

O respondente da Empresa "C" salientou que todos os esforços de desenvolvimento gerencial estão voltados para a criação de "Grupos Participativos", onde as chefias e supervisões coordenam os grupos de operários na busca de estratégias de produção que favoreçam o seu desempenho e melhorem os resultados globais das unidades.

Além deste programa de desenvolvimento gerencial, esta empresa utiliza de todas as alternativas viáveis para o determinado momento, que possam ser associadas à programação básica destes cursos. Entre elas destacou a realização de cursos externos de curta duração; viagens para visitas em outras empresas; biblioteca e videoteca dirigida a executivos; incentivo financeiro para a realização de cursos de pós-graduação. Destaca-se que a ênfase nos projetos que visam ao desenvolvimento gerencial apresentam nesta empresa uma maior proporção na abordagem comportamental.

O autodesenvolvimento e demais iniciativas que partem de seus gerentes, normalmente procuram ser incentivadas e promovidas, desde que estejam relacionadas aos objetivos e metas da empresa naquele momento.

Correlacionando as informações referentes à existência de programas, estratégias e técnicas utilizadas para promover o desenvolvimento dos gerentes, observa-se que as organizações envolvidas neste estudo apresentam uma preocupação e esforço dirigidos a organizar estratégias que

possam favorecer o desenvolvimento de todo seu corpo gerencial.

Analisando-se a literatura, verifica-se que a necessidade constante de promover o desenvolvimento deste nível funcional ocorre em virtude de que os métodos de gestão de ontem são incompatíveis com as atuais tendências do comportamento administrativo, pois, conforme comenta MATOS (1979), as pessoas no trabalho, cada vez mais demonstram tendências para a autodiretividade, autocontrole, criatividade, delegação, participação, corresponsabilidade e busca de resultados.

Essas tendências traduzem não só as reformulações conceituais da nova organização, mas também do novo homem, gerando, assim, uma necessidade constante de atualização e desenvolvimento de todos os colaboradores na organização. Dentro desta concepção, encontrou-se nas organizações analisadas uma preocupação em estudar as reais necessidades do corpo gerencial. Algumas delas possuem um setor específico dentro da área de recursos humanos, visando atender e promover o desenvolvimento integrado destas funções.

Ao comparar as informações recebidas verifica-se que o grau de relevância desta questão é similar em todas as organizações estudadas, embora observe-se que a Organização "B" apresenta uma estruturação mais definida e dirigida dentro de seu contexto organizacional, associando o programa de desenvolvimento gerencial a um plano de



carreira, procurando, assim, definir e orientar a evolução de seus membros em seu contexto.

As Organizações "A" e "C" também apresentam preocupação e procuram orienta-se no sentido de buscar uma maior delimitação em seus programas de desenvolvimento gerencial.

#### 4.4.3. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

A pesquisa questionou sobre a maneira ou técnica utilizada para avaliar a eficácia dos programas de desenvolvimento gerencial, utilizados nas empresas estudadas. Do entrevistado da empresa "A", obteve-se o seguinte depoimento:

"(...) não existe um critério único para a Avaliação dos Programas de Desenvolvimento Gerencial em nossa empresa. O que normalmente acontece é uma avaliação ou verificação a nível conceitual, ao término de cada programa. E a real avaliação será observada com relação ao desempenho futuro dos gerentes, e os resultados que poderão ser obtidos junto a sua equipe de trabalho (...) buscamos sempre que possível, um 'feedback informal' das pessoas que estejam envolvidas diretamente com os gerentes já treinados, ou seja, junto a seus subordinados, superiores e pares (...)"

O respondente da empresa "B" informa que a avaliação e "feedback" dos programas de desenvolvimento gerencial executados em sua empresa ocorrem de maneira formal e informal. Salientou que:

"(...) informalmente avaliamos nosso programa através da observação das chefias imediatas com respeito à mudanças de atitudes dos gerentes que receberam treinamento, mudanças que sejam significativas e visíveis (...) uma outra modalidade refere-se à realização da avaliação de desempenho. De modo geral, todo o esforço de D.G. está voltado para resultados estratégicos, onde procuramos deixar claro quais são os objetivos da organização e o que ela espera de seus colaboradores (...)"

Para o executivo da empresa "C":

"(...) em nossa organização não há uma mensuração quantitativa dos Programas de Desenvolvimento Gerencial. O que fazemos e tem dado bons resultados é uma observação pré e pós-treinamento. Neste nível de observação trabalhamos apenas a nível de nossa percepção "feeling", direcionada a todos os gerentes envolvidos nos programas. (...) sabemos que estamos tratando de mudanças a longo prazo, não temos expectativa que após um ou dois programas os executivos mudem sua postura totalmente (...)"

Realizando mais alguns comentários sobre o processo de avaliação dos programas de D.G. (pós-treinamento), este informante destaca também que, após terem promovido o desenvolvimento de seus executivos, tem-se observado, entre outras, as seguintes mudanças: a) uma maior interação entre as áreas; b) maior capacitação técnico-comportamental; c) reciclagem e atualização de conceitos; d) redução de conflitos; e) passam a assumir mais responsabilidades; f) comprometem-se com os resultados obtidos; g) melhoria acentuada na comunicação interna; h) passam a visualizar melhor as áreas e os papéis nelas envolvidos.

Buscando alternativas que possam oferecer uma "avaliação" ou "feedback" dos seus programas de desenvolvimento gerencial, observa-se que as organizações em estudo norteiam-se por estratégias voltadas aos resultados e ao desempenho futuro de seus gerentes. Por se tratar de mudanças a médio e longo prazos, as organizações procuram realizar análises de forma contextual e integradas aos objetivos globais da organização.

Dentro desta concepção, identificou-se que a Organização "C" realiza uma observação pré e pós-treinamento a fim de que possa identificar as possíveis mudanças anteriores e posteriores aos treinamentos.

Assim, a pesquisa mostrou que a prática das empresas demonstram uma compatibilidade com a literatura sobre avaliações de programas de desenvolvimento gerencial.

## 5. CONCLUSOES E SUGESTOES

Este capítulo envolve basicamente dois segmentos. O primeiro caracteriza-se pelas conclusões, onde estão apresentadas os resultados da pesquisa que respondem às duas perguntas de pesquisa que nortearam o desenvolvimento deste trabalho; o segundo refere-se às sugestões, e tem por objetivo transmitir e repassar conhecimentos a partir da experiência vivenciada.

Neste estudo, buscou-se verificar quais são as técnicas, estratégias e que concepções possuem os executivos de R.H., das empresas têxteis Artex, Hering e Sul Fabril, a respeito dos programas de desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento gerencial utilizados por essas organizações.

As perguntas formuladas na pesquisa podem ser respondidas como segue:

1) Quais são as técnicas e estratégias utilizadas pelas empresas Artex, Hering e Sul Fabril em seus Programas de D.R.H. e D.G.?

De acordo com as informações obtidas neste estudo, conclui-se que existe uma similaridade entre as técnicas e estratégias empregadas pelas organizações

pesquisadas, ao buscarem o desenvolvimento dos seus recursos humanos e dos seus gerentes. Mas, embora tal fato ocorra, observou-se que em determinados momentos as organizações diferenciam sua atuação, ao priorizarem uma estratégia específica, utilizando-a como "eixo central", que envolverá as demais atividades da área.

Esta situação fica mais evidente ao correlacionarem-se as informações das Organizações "B" e "C". A Organização "B" enfatiza o uso da avaliação de desempenho como estratégia geradora de subsídios aos demais subsistemas de recursos humanos, enquanto que a Organização "C" destaca o treinamento e desenvolvimento de R.H. como estratégia prioritária para a implementação dos demais subsistemas de R.H.

Atualmente a Organização "A", não tem priorizado uma estratégia específica, destacando que sua maior preocupação está voltada à descentralização da área de R.H., fazendo com que as demais áreas participem ativamente de ações que possam ser prioritárias às suas necessidades mais emergentes. A grande preocupação desta organização, neste momento, é de trabalhar a nível de uma nova concepção sobre o papel de R.H. em seu contexto.

Embora as Organizações "B" e "C" tenham enfatizado a utilização de estratégias específicas, visando ao desenvolvimento de seus recursos humanos, em determinados momentos, os informantes destas organizações compartilham da mesma posição adotada pela Organização "A". Referindo-se à

nova concepção ao abordarem o desenvolvimento dos recursos humanos, salientam também que, independente da estratégia adotada, os executivos de R.H. devem propiciar uma descentralização das atividades correspondentes ao desenvolvimento dos seus recursos humanos, a fim de que possam atingir os objetivos específicos de cada uma das áreas do contexto organizacional.

De acordo com esta concepção, destaca-se que o D.R.H. deve ser conduzido de maneira sistemática e coordenada, onde todos devem estar envolvidos para o equacionamento de seus problemas, e não apenas uma pessoa ou departamento devam responsabilizar-se por atividades tão complexa e dinâmica.

Deparando-nos com tal realidade, encontramos na posição gerencial o "fio condutor" para a implementação dos objetivos organizacionais e o atendimento das necessidades e interesses de cada colaborador inserido no contexto organizacional, ocasionando, assim, a fusão entre as atividades gerenciais e as políticas e diretrizes de R.H.

Em função desta característica, a presente pesquisa buscou identificar também as técnicas e estratégias dirigidas especificamente ao desenvolvimento do nível gerencial. Neste sentido, as considerações realizadas demonstraram uma real preocupação por parte das três organizações envolvidas neste estudo, quando referem-se ao desenvolvimento de seus gestores. Verificou-se que todas

elas buscam a estruturação de programas que possam atender às necessidades básicas de desenvolvimento profissional deste quadro funcional.

Quanto aos programas estudados, conclui-se que apresentam um alto grau de similaridade, ao enfatizarem o desenvolvimento das habilidades comportamentais como base dos programas. E sua implantação demonstra o real interesse das organizações, quanto ao desenvolvimento dos seus recursos humanos como um todo, uma vez que é através de seu corpo gerencial que as organizações conseguem atingir seus objetivos juntos aos demais membros da organização.

As conclusões apresentadas através da segunda pergunta de pesquisa poderão corroborar as informações repassadas até o momento.

2) Qual a concepção dos executivos de R.H. sobre os programas que utilizam para o D.R.H. e D.G.?

De acordo com os depoimentos obtidos, observa-se que há uma predominância do Modelo Democrático, nas concepções apresentadas pelos executivos das três organizações estudadas, com referência aos programas de D.R.H. e D.G. implantados em suas empresas. Segundo MATTOS (1985), a visão de R.H. baseada no Modelo



Democrático pressupõe uma "descentralização do diagnóstico, planejamento, avaliação e execução dos programas."

O caráter de descentralização foi verificado em todas as organizações, embora ocorra em graus diferenciados, em virtude do estágio de desenvolvimento das atividades direcionadas ao D.R.H. Embora esteja ocorrendo nas três organizações estudadas, o estágio de descentralização das atividades de R.H. está mais evidente na Organização "A", salientando-se as fases de 'diagnóstico' e 'coordenação', onde cabe aos gerentes das diversas áreas identificar as necessidades mais prementes de seu contexto e coordenar as atividades que possam promover o desenvolvimento do grupo.

Nestas circunstâncias cabe ao departamento de recursos humanos apoiar e assessorar os gerentes em suas iniciativas frente a tais situações, ocorrendo, assim, um trabalho em conjunto, cujas iniciativas partem dos gestores das áreas e não se restringem à decisões oriundas das áreas de recursos humanos.

Um outro aspecto caracterizado no Modelo Democrático de D.R.H. refere-se à "existência de atividades formais e informais sistematizadas em seus programas." A pesquisa mostrou que, de acordo com os depoimentos obtidos, esta característica também está presente nas três organizações estudadas. Verificou-se um grau de flexibilidade quanto à execução de atividades que envolvem o D.R.H. e o D.G., para, assim, atender às

necessidades de cada área de maneira mais específica. Entre as atividades claramente identificadas destaca-se a valorização por parte das organizações de iniciativas voltadas para o autodesenvolvimento, onde as organizações procuram valorizar as iniciativas pessoais que vêm ao encontro das necessidades de desenvolvimento organizacional.

Correlacionando uma outra característica deste modelo às concepções apresentadas neste estudo, destaca-se a "avaliação como feedback de processo de aprendizagem".

De acordo com os depoimentos obtidos, observou-se que as organizações em estudo não se utilizam de instrumentos quantitativos, especificamente para avaliar determinada característica. A fim de avaliarem a eficácia de seus programas, as empresas procuram a compreensão do todo.

Segundo análise anterior, a Organização "A" procura verificar as mudanças ocorridas através de "feedback" das pessoas envolvidas diretamente pelas programações realizadas. A Organização "B" procura estabelecer objetivos iniciais e compará-los aos resultados obtidos posteriormente. A Organização "C" analisa seus programas quando busca identificar mudanças reais referentes à capacitação técnico-comportamental de seus diversos níveis hierárquico.

Desta forma, observa-se que o processo de avaliação referente aos programas de D.R.H. e D.G. visam à obtenção de "feedback" de todo o processo no qual foi envolvido.

Através da comparação entre as concepções apresentadas pelos executivos de R.H. e a identificação das técnicas e estratégias utilizadas em seus programas de D.R.H. e D.G., observa-se que, embora tenha se verificado que a Organização "B" apresenta uma maior sistematização e formalização em seus programas, ao estabelecer interfaces com os demais subsistemas de R.H., de maneira geral, as três organizações envolvidas neste estudo encontram-se em estágio similar de desenvolvimento e implantação de seus Programas de D.R.H. e D.G.

Esta similaridade e homogeneidade evidenciadas nestes programas correspondem tanto às técnicas e estratégias utilizadas, quanto aos pressupostos analíticos, ou seja, paradigmas básicos que permeiam o desenvolvimento destas atividades, notando-se a presença da abordagem comportamentalista associada à teoria administrativa que sustentam o arcabouço das proposições básicas destes programas.

Matos (1979) reforça tal situação ao afirmar que, se antes o enfoque da administração correspondia à linha da engenharia humana: divisão de trabalho, racionalização de tempo e movimentos

simplificação de tarefas, organização, coordenação e autoridades formais, atualmente, a ênfase relaciona-se às ciências sociais aplicadas, centradas no homem, interagindo em sua competência interpessoal, na administração dos conflitos, na discussão e busca do consenso, caracterizando a empresa como sistema aberto, participativo e com co-responsabilidades pelos seus resultados.

O que se tem observado nas organizações de hoje é um maior respeito à cultura organizacional. Uma preocupação em coordenar inteligências e motivações sobrepõe a de conduzir esforços, simplesmente.

A curiosidade básica que motivou a realização desta investigação resultou na identificação das técnicas, estratégias e concepções semelhantes entre as três organizações envolvidas no estudo, o que leva à proposição dos seguintes desdobramentos, no sentido de facilitar a compreensão dos fenômenos em discussão:

a) Identificar os fatores que geram o grau de homogeneidade e similaridade entre as organizações estudadas.

b) Verificar se, analisadas sob outros modelos teóricos, as associações aqui sugeridas podem ocorrer nestas mesmas organizações.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACKOFF, R.L. **Gerência em Pequenas Doses.** Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- AQUINO, C.P. **Administração de Recursos Humanos: Introdução**  
São Paulo: Atlas, 1980.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos.** São Paulo: Blucher, 1972.
- BENNIS, W.G. **Desenvolvimento Organizacional: Natureza, Origens e Perspectivas.** São Paulo: Blucher, 1972.
- BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BETHLEM, A.S. **Gerência à Brasileira.** São Paulo: MacGrall-Hill do Brasil, 1989.
- BLAKE R.R. e MOUTON J.S. **O Novo Grid Gerencial.** São Paulo: Pioneira, 1988.

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD**

São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1980.

CAMPOS, A.M. **Um Novo Modelo de Planejamento para uma nova**

**Estratégia de Desenvolvimento.** Revista de Administração

Pública, Rio de Janeiro: 35,Jul/set 1980.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.**

São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática.**

São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1987.

CORADI, C.D. **O Comportamento Humano em Administração de**

**Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.

DRUKER, P.F. **O Gerente Eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar,

1981.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira,

1974.

FERREIRA, P.P. **Treinamento de Pessoal.** São Paulo: Atlas,

1985.

- FILHO, P.M. **Desenvolvimento Gerencial: Avaliação da Experiência da CASAN.** Florianópolis. UFSC, 1984. Dissertação de Mestrado em Administração. Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Sta. Catarina.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1987.
- GRILLO, A.N. **Desenvolvimento Recursos Humanos em Organizações Universitárias.** In: Liderança e Administração na Universidade, Florianópolis, OEA-UFSC, p.93-105, 1986.
- HALL, R.H. **Organizações: Estrutura e Processos.** Rio de Janeiro. Prentice/Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea.** São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1983.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores** São Paulo: E.P.U., 1986.
- KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.



LAWRENCE, P. e LORSCH, I. **Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação.** São Paulo: Blucher, 1972.

LEOCADIO, N. **O Processo de Desenvolvimento Gerencial.** São Paulo: Summus, 1982.

LOBOS, J.A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

MACIAN, L.M. **Treinamento e Desenvolvimento de R.H.** São Paulo: E.P.U., 1987.

MATOS, F.G. **Gerência Participativa.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MATTOS, R.A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

MATTOS, R.A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública: do Modelo Tecnocrático ao Modelo Democrático.** Revista Executivo, Porto Alegre, Núm. Esp. 1982.

MELLO, F.A.F. **Desenvolvimento das Organizações.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MONTENEGRO, E.F. e BARROS, J.P.D. **Gerenciando em Ambiente de Mudança.** São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

NUNES, L.F. **Cultura e Administração de Recursos Humanos no Vale do Itajaí.** Blumenau: FURB. 1990. Monografia do Curso de Especialização em Administração de R.H.

ONATE, A.M. **Manual de Administração.** Curitiba: Ed. UFPR. 1982.

REDDIN, W.J. **Eficácia Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1981.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SOUZA, E.L.P. **Desenvolvimento Organizacional: Casos e Instrumentos Brasileiros.** São Paulo: Blucher, 1975.

STONER, J.A. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TOLEDO, F. *Administração de Pessoal*. São Paulo: Atlas, 1981.

TRIVINOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*.

São Paulo: Atlas, 1987.

7. ANEXOS

ANEXO 1.0. ROTEIRO UTILIZADO DURANTE AS ENTREVISTAS

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS

BLOCO I

CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

1.1. PERFIL DO RESPONDENTE

- \* Nome: \_\_\_\_\_
- \* Idade: \_\_\_\_\_
- \* Sexo: \_\_\_\_\_
- \* Cargo Atual: \_\_\_\_\_
- \* Cargo Anterior: \_\_\_\_\_
- \* Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_
- \* Tempo no Cargo Atual: \_\_\_\_\_
- \* Tipo de Empresa em que trabalhou anteriormente/Local: \_\_\_\_\_
- \* Formação Acadêmica:
  - Graduação: \_\_\_\_\_
  - Pós-Graduação: \_\_\_\_\_

## 1.2. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO E DO DEPARTAMENTO DE R.H.

- \* Que tipo de Artigos são produzidos pela sua Empresa?
- \* Qual é o número total de funcionários atualmente?
- \* Qual é o número de Filiais e onde se localizam?
- \* Qual é o produto "carro-chefe" de sua Empresa?
- \* Atualmente a Empresa trabalha com Mercado Externo (exportação), e quais são os países envolvidos?
- \* Apresentação e Análise do Organograma da Empresa.
- \* Qual é a posição e relações do Departamento de R.H. no contexto organizacional.
- \* Há quanto tempo foi criado este Departamento, e quais são as atividades por ele desenvolvidas?
- \* Qual é a formação dos profissionais que atuam na área de Recursos Humanos?

## BLOCO II

### DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (D.R.H)

- \* Na sua concepção em que consiste o D.R.H.?
  
- \* Quais são as técnicas e/ou estratégias deliberadamente utilizadas por sua Empresa para atingir o D.R.H.?
  
- \* O esforço pessoal e voluntário por parte do funcionário, com relação ao seu desenvolvimento profissional é reconhecido e incentivado por sua empresa?
  
- \* Existe o envolvimento e participação ativa de todo Corpo Gerencial, na busca e viabilização do Desenvolvimento dos R.H., como ocorre?



## BLOCO III

### DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (D.G)

\* Em sua Empresa quem é o Gerente e quais os Escalões Hierárquicos que ocupam? (Análise do Papel Gerencial).

\* Na sua concepção em que consiste o Desenvolvimento Gerencial?

\* Sua Empresa conta com um Programa de D.G. formalmente estruturado e implantado. Quais são as Fases ou Etapas deste Processo?

\* Especifique os Critérios, Técnicas, Atividades e/ou Estratégias que são utilizadas por sua Empresa para a execução do Programa de D.G.

\* De que maneira é realizada a Avaliação dos Programas de D.G. administrados em sua Empresa?

\* Na sua concepção em que consiste o Desenvolvimento Organizacional?