



FUNDAÇÃO  
GETÚLIO VARGAS

Biblioteca Mario Henrique Simonsen

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM EDUCAÇÃO**

**MARIA ANGELA MOREIRA PINTO**

***O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS, DO RIO DE  
JANEIRO, NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL:  
SUAS CONCEPÇÕES EDUCACIONAIS***

FEV  
200  
PRETO

**Rio de Janeiro**

FUNDAÇÃO GETÓLIO VARGAS  
INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM EDUCAÇÃO

O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS; DO  
RIO DE JANEIRO; NO DESENVOLVIMENTO GE  
RENCIAL: SUAS CONCEPÇÕES EDUCACIONAIS

Maria Angela Moreira Pinto

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM EDUCAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS EDUCACIONAIS

O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS, DO RIO DE JANEIRO, NO  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: SUAS CONCEPÇÕES EDUCACIONAIS

Tese submetida como requisito  
parcial para a obtenção  
do grau de Mestre em Educação

Maria Angela Moreira Pinto.

Rio de Janeiro

A meu cunhado  
Carlos Alberto Campins Gonçalves,  
Diretor da Premium Publicidade.

## SUMÁRIO

Este estudo procurou verificar as concepções educacionais dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial das empresas do Rio. No campo das concepções educacionais encontramos dois tipos extremos; um que enfatiza a aquisição de conteúdos, a transmissão aos gerentes de um corpo sistemático de conhecimentos (concepção passiva); o outro, que considera o instruir não tanto fornecer conteúdos, mas principalmente capacitar o gerente para manter-se sempre em pesquisa, buscando novas respostas aos desafios gerados pelo ambiente em mudança (concepção ativa). Procurou-se ainda verificar se as concepções de Desenvolvimento Gerencial e de Gerência relacionavam-se de forma significativa com a concepção educacional adotada. Foram objeto deste estudo 30 responsáveis de Desenvolvimento Gerencial, selecionados aleatoriamente no universo, constituído por 44 das maiores empresas do Rio que declararam possuir um serviço efetivo de DG. O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada, dividida em seis partes: Dados Pessoais do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, Dados da Empresa, Concepção de Gerência, Objetivos do Desenvolvimento Gerencial, Tecnologias empregadas no Desenvolvimento Gerencial e Motivação para o Desenvolvimento Gerencial. Os dados coletados foram submetidos ao teste do Qui-Quadrado. Os resultados obtidos indicaram que os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial tendem, em maioria, para uma concepção educacional passiva, estando mais preocupados com a transmissão de conteúdos e de instrumentos de trabalho de utilização imediata. Foi encontrada uma correlação significativa entre a posição educacional do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial (ativa ou passiva) e o seu conceito de Gerente (inovador ou realizador), o mesmo podendo-se afirmar em relação à sua concepção de Desenvolvimento Gerencial (como treinamento ou como processo mais amplo).

## Í N D I C E

INTRODUÇÃO .....	Pg. 1
 <u>CAPÍTULO PRIMEIRO</u>	
BASES CONCEITUAIS .....	9
CONCEITOS BÁSICOS DERIVADOS DAS CIÊNCIAS ADMINISTRATI- VAS .....	9
Breve apresentação da Teoria das Organizações .....	10
Concepções a respeito da Administração .....	13
Concepções a respeito da Gerência .....	15
Concepções a respeito do DG .....	18
CONCEITOS BÁSICOS DERIVADOS DAS CIÊNCIAS EDUCACIONAIS	20
A Aprendizagem como transmissão de conteúdos .....	22
A Aprendizagem como processo de busca .....	24
 <u>CAPÍTULO SEGUNDO</u>	
BASES METODOLÓGICAS	
Objetivos gerais, hipóteses e variáveis .....	28
Hipótese Geral ou Substantiva .....	29
Instrumento .....	32
Universo e Desenho da Amostra .....	34
Tratamento Estatístico .....	36
Limitações do Estudo .....	37
 <u>CAPÍTULO TERCEIRO</u>	
DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	
Síntese Descritiva de cada parte da entrevista .....	43
I - Dados Pessoais .....	43
II - Dados da Empresa .....	51
III - Concepção de Gerência .....	60
IV - Objetivos do Desenvolvimento Gerencial .....	67
V - Tecnologias empregadas no Desenvolvimento Geren- cial .....	71

	Pg.
VI - Motivação para o Desenvolvimento Gerencial....	73
Conclusão sobre as concepções educacionais....	78
Verificação das Hipóteses .....	83
CONCLUSÕES .....	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
BIBLIOGRAFIA .....	99
ANEXOS .....	103

## LISTA DE TABELAS

TABELAS	Pg.
1      DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ EM CLASSES DE FREQUÊNCIA SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS, CONFORME RESPOSTA POSITIVA OU NEGATIVA A RESPEITO DE DG - 1978 .....	38
2      DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ COM MAIS DE 900 EMPREGADOS E PERTENCENTES AOS SETORES PRIMÁRIO, SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO, SEGUNDO A RESPOSTA POSITIVA OU NEGATIVA SOBRE DG - 1978 .....	39
3      DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ COM MAIS DE 900 EMPREGADOS E DE CAPITAL ESTRANGEIRO, ESTATAL OU PRIVADO, SEGUNDO RESPOSTA POSITIVA OU NEGATIVA - 1978 .....	39
4      DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ DOS VÁRIOS SETORES ECONÔMICOS E TIPOS DE CAPITAL, QUE POSSUEM SERVIÇO EFETIVO DE DG, SEGUNDO FAÇAM OU NÃO PARTE DA AMOSTRA - 1978 .....	40
5      IDADE DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	43
6      NÚMERO DE CARGOS ANTERIORES DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	44
7      TEMPO DE DURAÇÃO DA CARREIRA ANTERIOR DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	44
8      EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	45
9      FORMAÇÃO BÁSICA DOS RESPONSÁVEIS POR DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	47



TABELAS		Pg.
9.A	CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO FEITOS PELOS <u>RESPONSÁVEIS</u> PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	48
10	REMUNERAÇÃO DECLARADA PELOS <u>RESPONSÁVEIS</u> PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978....	49
11	POSIÇÃO OCUPADA NA EMPRESA PELOS <u>RESPONSÁVEIS</u> PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL -1978	50
12	MEIOS DE ATUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, INDICADORES DA SUA IDENTIFICAÇÃO COM TREINAMENTO OU COM UM PROCESSO MAIS AMPLO - 1978 .....	52
13	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME A OPI- NIÃO DO <u>RESPONSÁVEL</u> PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SOBRE A VALIDADE DOS MEIOS DE <u>A</u> TUAÇÃO - 1978 .....	55
14	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME O IN - VESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	57
15	OPINIÕES SOBRE A VALIDADE DO RECURSO A <u>EM</u> PRESAS EXTERNAS NO DESENVOLVIMENTO GEREN- CIAL - 1978 .....	59
16	NÍVEL ADMINISTRATIVO DOS GERENTES ENVOLVI- DOS NO PROCESSO - 1978 .....	60
17	CARACTERÍSTICAS DO GERENTE, INDICADORES DA GERÊNCIA COMO REALIZAÇÃO OU COMO INOVA- ÇÃO NO PENSAR DOS <u>RESPONSÁVEIS</u> PELO DESEN- VOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	63
18	OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, NO PENSAMENTO DOS <u>RESPONSÁVEIS</u> LIGADOS A UMA CONCEPÇÃO MAIS PASSIVA OU MAIS ATIVA-1978	68

## TABELA

Pg.

19	DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL QUANTO À VALORIZAÇÃO DE SOLUÇÕES NOVAS OU APRENDIDAS - 1978 .....	70
20	TECNOLOGIAS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO O PENSAMENTO DOS RESPONSÁVEIS E RELACIONADAS COM A CONCEPÇÃO MAIS PASSIVA OU ATIVA DA EDUCAÇÃO - 1978 .....	72
21	MOTIVAÇÃO DOS GERENTES PARA O TRABALHO, NA OPINIÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	77
22	CONCEPÇÃO EDUCACIONAL DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL RESULTANTE DA SÍNTESE DAS 3 SONDAGENS REALIZADAS - 1978 ....	79
23	DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SUAS CONCEPÇÕES EDUCACIONAIS - 1978 .....	81
24	DISTRIBUIÇÃO DO RDG DAS EMPRESAS DO RJ DOS VÁRIOS SETORES ECONÔMICOS E TIPOS DE CAPITAL, CONFORME A CONCEPÇÃO EDUCACIONAL - 1978	82
25	CLASSIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SUA CONCEPÇÃO EDUCACIONAL - 1978 .....	84
26	DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SUA CONCEPÇÃO EDUCACIONAL RELACIONADA COM O CONCEITO DE DG TIRADO DA ATUAÇÃO PRÁTICA - 1978 .....	86
27	DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SUA VALORIZAÇÃO DOS MEIOS DE ATUAÇÃO NO DG, RELACIONADA COM A CONCEPÇÃO EDUCACIONAL .....	87

28	DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DG SEGUNDO SEU CONCEITO DE GERÊNCIA REL <u>A</u> CIONADO COM A CONCEPÇÃO EDUCACIONAL - 1978 .....
----	---

88

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pg.
1	PROPORÇÃO DA AMOSTRA DE EMPRESAS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS SEGUNDO SEU TAMANHO (MEDIDO EM NÚMEROS DE EMPREGADOS) - 1978..	41
2	PROPORÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO AO TOTAL DAS EMPRESAS QUE CONTÉM UM PROGRAMA DE DE- SENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SEU TAMANHO (MEDIDO EM NÚMEROS DE EMPREGADOS) - 1978...	42
3	IDADE DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	43
4	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978.....	46
5	REMUNERAÇÃO PERCEBIDA PELOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978 .....	49
6	POSIÇÃO OCUPADA PELOS RESPONSÁVEIS PELO DE - SENVOLVIMENTO GERENCIAL NAS EMPRESAS - 1978	50

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho é predominantemente analítico-descritivo e se propõe examinar as concepções educacionais dos Responsáveis de Recursos Humanos no que diz respeito ao Desenvolvimento Gerencial.

Entendemos por profissional de Recursos Humanos o responsável pelo Desenvolvimento de Recursos Humanos dentro de uma empresa.

Segundo Kleber Nascimento,<sup>1</sup> o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) é o conjunto das atividades que, dentro de uma empresa, visam a capacitação e o aperfeiçoamento de sua força de trabalho. Inclui o Desenvolvimento Individual (DI), o Desenvolvimento Profissional (DP) e o Desenvolvimento Organizacional (DO). O DI tem por meta o aprimoramento pessoal: ampliação do auto-conhecimento, da auto-avaliação, da capacidade de comunicação e outros aspectos afins. O DP visa não só o aperfeiçoamento na área específica da atividade profissional mas, em alguns casos chega a realizar uma verdadeira formação profissional (em substituição ao sistema escolar). Compreende o desenvolvimento profissional técnico (DPT) e o desenvolvimento profissional de executivos, ou gerencial (DPE). Já o DO tem por objetivo capacitar a organização como um todo a um processo permanente de renovação.

Pretendemos focalizar o Desenvolvimento Gerencial. Embora, em sentido estrito, ele se identifique com o desenvolvimento profissional do executivo (DPE) é evidente que requer desenvolvimento individual (DI) do mesmo executivo e compreende também sua capacitação como um agente de desenvolvimento organizacional (DO). Já o desenvolvimento profissional técnico (DPT), embora pertença também ao profissional de Recursos Humanos, não será objeto de consideração, por motivo de sua extrema especificidade nas diversas organizações e mesmo nas diversas tarefas que, enquanto técnicas, fogem ao nosso atual interesse.

Nosso objetivo é estudar o profissional de Recursos Humanos enquanto voltado para o Desenvolvimento Gerencial, examinando sua percepção do papel que desempenha, o que corresponde às suas concepções educacionais como vição teórica, e examinando também sua atuação prática, mais ou menos coerente com essa visão teórica.

Usaremos daqui em diante exclusivamente a denominação Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial (RDG) em lugar de Responsável de Recursos Humanos no Desenvolvimento Gerencial, por nos parecer que esta forma, além de mais simples, torna mais evidente o objetivo do trabalho.

Aquí uma colocação se faz necessária para melhor compreensão desta pesquisa. O Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial desempenha na organização um papel social e, conseqüentemente a sua atuação efetiva está limitada pelas expectativas dos diversos grupos componentes do sistema organizacional. Segundo Sônia Maria P. Pinho,<sup>2</sup> o papel social é exatamente a síntese entre o que o grupo espera que alguém realize e a própria percepção deste alguém sobre o que deva ser o seu papel. Sendo assim, o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial não pode ser considerado mentor absoluto do processo que administra, inteiramente livre das interferências do contexto em que este processo se desenvolve.

Quando nos propomos estudar as concepções educacionais dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, referimo-nos às orientações gerais de sua ação no contexto em que atua.

Não é nossa intenção verificar se as orientações de sua atuação derivam dele próprio ou lhe são impostas.

Interessa-nos, tão somente, constatar os conceitos teóricos com que o Responsável pelo Desenvolvimento Geren

cial está operando e como é sua atuação prática.

Podemos distinguir duas correntes educacionais extremas: uma que acredita mais na auto-atividade do educando e considera o instruir não tanto como fornecer conteúdos, mas fazer participar de um processo de busca, desencadeado por uma situação problema; e outra que enfatiza a aquisição de conteúdos, de um corpo sistemático de conhecimentos, que o instrutor deve transmitir ao educando.

Essas correntes, no fundo, correspondem às duas tradições psicológicas citadas por Allport no seu "Desenvolvimento da Personalidade":<sup>3</sup> a tradição leibniziana e a tradição lockeana. Realmente, embora sem uma referência à filosofia total desses autores, mas apenas às suas concepções a respeito da mente humana, essas duas tradições expressam bem a dicotomia de que falamos. Para Locke, a mente humana é mais reativa, responde a estímulos que lhe vem de fora e como que a modelam. Ao nascer, o intelecto do indivíduo é, na sua conhecida expressão, uma "tábula rasa". E continua a ser, pela vida afora, uma realidade passiva, que vai adquirindo conteúdo e estrutura inicialmente pelo choque das sensações e as cadeias das associações, da mesma forma como uma massa mole recebe as impressões que lhe faz o cozinheiro. Para Leibniz a mente é uma mônada ativa que tem algo que não lhe vem pelos sentidos: ela mesma, sua atividade. O intelecto é perpetuamente ativo em si mesmo, voltado para a solução de problemas racionais e ocupado em manipular os dados sensórios. E este impulso ativo não é reação a estímulos externos, mas trata-se de uma auto-atividade: a mente é auto-impulsionada.

Ora, o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, pode, por assim dizer, interpretar seu papel e atuar numa linha mais leibniziana ou mais lockeana. Assim, poderíamos perguntar: qual a concepção educacional que está influenciando na percepção que os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial têm de seu papel e, conseqüentemente está

norteando sua atuação?

Acreditamos, entretanto, que não é possível analisar a linha educacional adotada sem colocarmos a questão dentro de uma abordagem mais ampla, ou seja, de sua rede de relacionamentos com o sistema organizacional e social.

A importância de se clarificar as concepções educacionais que orientam os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, prende-se à necessidade de tornar essa prática cada vez mais consciente e menos empírica.

Um país como o nosso precisa utilizar seus recursos da forma o mais racional possível. É importante não só fazer, mas saber porque se faz desta ou daquela maneira - especialmente no campo dos Recursos Humanos.

As considerações que se seguem pretendem fundamentar o que foi afirmado acima.

Atualmente, no Brasil há carência de executivos: "Ao contrário do desejável, o que se observa é a crescente dificuldade encontrada pelas empresas, nas suas tentativas de achar os executivos de que precisam, em condições de atender plenamente às suas necessidades; o processo é por demais demorado, caro e de resultado apenas satisfatório, quando de sucesso. Qualquer dirigente de empresa sabe das agruras de um recrutamento de executivos no mercado de trabalho, nos dias atuais: no mais das vezes, a empresa acaba tendo que aceitar parte do que realmente procura, depois de gastar muitas vezes somas elevadas e dispendar muito tempo e esforço dos dirigentes. Às vezes, vêem-se mesmo as empresas na contingência de ter de reformular sua estrutura organizacional, redistribuir o montante de trabalho entre os executivos já existentes ou, em alguns casos, até mesmo deixar de implementar um programa de maior importância, em virtude da impossibilidade de encontrar no mer-



cado de trabalho os elementos de que precisam".<sup>4</sup> Isto se torna mais grave:

- pela constatação empírica de que a evolução dos homens dá-se mais lentamente do que a evolução da tecnologia;
- pela crescente importância dada ao executivo no processo de produção.

Ontem, os operadores eram vistos como os pontos vitais. Hoje, no entanto, é transferida para o executivo grande responsabilidade.

Outra consideração é a de que não existe nenhum movimento, associação ou entidade que sistematicamente esteja centralizando as experiências que se sucedem isoladamente nas empresas. É verdade que a criação da ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) despertou muitas esperanças neste sentido.

Realmente, importa saber o que é feito para desenvolver os gerentes porque as decisões gerenciais extrapolam da própria empresa assumindo, algumas vezes, dimensões nacionais.

Todavia, a falta de pesquisas empíricas no Brasil é uma realidade. Empresários e estudiosos de assuntos administrativos reclamam "falta absoluta de pesquisa sobre a administração das nossas empresas e sobre o executivo brasileiro: suas expectativas, reações, origens, metas, valores típicos. Falta investigação da realidade brasileira neste setor".<sup>5</sup> A observação pode estender-se ao homem de desenvolvimento de executivos, novo tipo de profissional dentro da empresa. Sendo assim, o conhecimento de suas concepções educacionais é praticamente nulo.

Sem dúvida alguma, a formação de gerentes, no Brasil, é bastante recente. Surgiu, exatamente, após a a

celeração do desenvolvimento econômico dos últimos 10 anos. Consequentemente, não temos nenhuma tradição em Desenvolvimento Gerencial. Ao contrário, no Brasil, os cargos gerenciais nas empresas públicas sempre foram preenchidos obedecendo a critérios políticos, enquanto nas empresas particulares obedeciam a critérios familiares. Restavam as empresas de capital estrangeiro onde os cargos gerenciais, muitas vezes, eram entregues a elementos do país de origem que se identificariam melhor com os interesses da matriz, gozando de maior confiança da mesma. Deste modo, a figura do gerente profissional está apenas surgindo, uma vez que inexistia até há bem pouco tempo.

Este estudo das concepções educacionais dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial de diversas empresas, permitirá que sejam evidenciados os pontos comuns e as diferenças de objetivos propostos, meios utilizados e motivação adotada atualmente, no Desenvolvimento dos Gerentes.

A ampliação de pesquisas empíricas neste campo permitirá comparações e, a partir daí, estaríamos preparando a elaboração formalizada de um modelo de Desenvolvimento de Gerentes, ainda inexistente.

Atualmente, já se discute a criação de um modelo brasileiro, que deveria surgir das experiências realizadas nas diversas empresas. Todavia, para que isso se efetue, a pesquisa dos modelos empíricos é de fundamental importância.

Além disso, o estudo das concepções educacionais subjacentes ao trabalho dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial poderá fornecer subsídios para o campo da educação formal. Diferentes concepções educacionais levam a diferentes estratégias. Nesse ponto a contribuição das empresas pode tornar-se cada vez mais importante para a educação escolar.

Dentro de uma posição teórica que inclui no termo educação todo o conjunto dos mecanismos e processos que estimulam a contínua aprendizagem por parte dos indivíduos, não se separa rigidamente o sistema de educação formal do sistema paralelo existente nas empresas. Daí, um poder contribuir para o outro.

Podemos mesmo afirmar que a principal diferença entre os dois sistemas, não está tanto na metodologia, quanto nos objetivos. O sistema educacional regular está centralizado na pessoa do educando, cujo desenvolvimento é considerado um fim em si mesmo. Já o sistema educacional paralelo está voltado para as necessidades da empresa e, considera o desenvolvimento das pessoas como meio para os objetivos da organização. Isso é a constatação de um fato: a filosofia própria das empresas, no nosso sistema social é pragmática e visa o lucro. Foge à natureza desse trabalho fazer disso um juízo de valor ou mesmo tentar provar que dentro de uma visão personalista, as organizações são para as pessoas.

O sistema paralelo é influenciado pela própria filosofia da empresa, que exige dele praticidade, adaptabilidade e onde o fator tempo é relevante. Já o sistema educacional regular não apresenta as mesmas características.

Não pretendo, porém, estabelecer uma comparação entre o sistema educacional regular e o sistema educacional paralelo. Tal abordagem seria de grande importância para a educação, mas neste trabalho constitui-se uma questão periférica.

O objetivo desta colocação é ressaltar que esta pesquisa, numa perspectiva mais ampla, constitui uma penetração no sistema educacional paralelo, de certa maneira não muito estudado em cursos regulares de educação.

O sistema educacional paralelo foi de certa ma

neira, oficializado pela lei 6297 de 15 de dezembro de 1975. Esta lei institui um sistema de incentivos fiscais para a formação de Recursos Humanos na empresa. Permite deduzir do lucro tributável, para fins de Imposto de Renda das empresas, o dobro das despesas realizadas em projetos de formação profissional, previamente aprovados pelo Ministério do Trabalho.

Finalizando, pretendo clarificar mais uma vez a natureza e a extensão da contribuição pretendida.

Tratando-se de um trabalho essencialmente analítico-descritivo, não irá propor novas formulações teóricas (sobre Desenvolvimento Gerencial) mas irá explicitar como está ocorrendo o Desenvolvimento, sob o ponto de vista educacional, nas empresas do Rio de Janeiro.

O estudo consta de três capítulos. No primeiro são apresentadas as bases conceituais que deram dire-ção ao trabalho. No segundo, expõem-se as bases metodológicas que fundamentaram o estudo. No terceiro, são analisados os trabalhos de campo. Por fim apresentam-se as conclusões alcançadas. Em anexo encontram-se as referências bibliográficas, a relação das empresas que afirmaram ter Desenvolvimento Gerencial e o Modelo do instrumento da pesquisa de campo, bem como o material utilizado na elabora-ção deste instrumento.

## CAPÍTULO PRIMEIRO

### BASES CONCEITUAIS

O objetivo deste capítulo consiste em explicitar as diretrizes teóricas que deram estrutura à nossa indagação.

Poderíamos agrupar essas diretrizes em duas categorias: uma, ligada às ciências administrativas e à teoria das organizações; outra, do lado das ciências educacionais, da Pedagogia. Será portanto nestas duas partes que pretendemos dividir o assunto do presente capítulo.

Como veremos na conclusão, há uma notável convergência entre os conceitos derivados das ciências dos dois grupos. Tanto na teoria das organizações como nas teorias educacionais encontra-se duas tendências: uma voltada para o passado, para o que já se adquiriu e deve ser conservado; e outra, mais voltada para o futuro, para o que ainda está por ser explorado e deve ser buscado. E naturalmente, há uma correspondência, par a par, entre as correntes que enfatizam o já estabelecido (a estrutura) e as correntes que enfatizam a evolução (a gênese) no campo da administração com o da educação. Sempre que se estabelece uma dicotomia destas, tomam-se como modelo as posições mais extremas, para efeito de contraste. Não se deve ignorar, porém, que esses extremos são abstrações. No concreto, as tendências se combinam em proporções diversas, estabelecendo toda uma escala de matizes entre os dois tipos.

### CONCEITOS BÁSICOS DERIVADOS DAS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Além de abordar o conceito de gerência e DG, pretendemos nos referir aos conceitos de organização e administração.

A razão que justifica a necessidade de se desenvolver também os dois últimos pontos é que o sistema de Desenvolvimento Gerencial processa-se dentro de um sistema maior que é a empresa, a organização. Sendo assim torna-se algo abstrato considerá-lo isoladamente, sem referência ao todo de que faz parte. Na realidade, pressupomos entre o Desenvolvimento Gerencial (baseado naturalmente num conceito de gerência) e a organização, um processo permanente e recíproco de influenciar e ser influenciado. Por este motivo, começaremos com uma breve análise da teoria organizacional.

### Breve apresentação da Teoria das Organizações

É possível considerar como marco inicial dos estudos a esse respeito, Max Weber com suas formulações acerca da burocracia. Seu trabalho é de indiscutível importância, como iniciador de um campo de estudos que se desenvolveu extraordinariamente neste século. Embora a teoria das organizações muito se tenha desenvolvido na Europa, especialmente na Inglaterra e na França, foi nos Estados Unidos que teve maior impulso.

Os estudos feitos nos países mais avançados refletiram-se nos países subdesenvolvidos que também vêm mostrando uma crescente preocupação com o aspecto organizacional.

O estudo das organizações caminhou de uma abordagem de sistema social fechado, para uma abordagem de sistema social aberto. Essa dicotomia foi assinalada por Gouldner (1959) que, ao reunir as diversas escolas da teoria organizacional em dois modelos fundamentais, identificou um modelo racional, correspondente ao sistema social fechado e um modelo natural, correspondente ao sistema social aberto.

O modelo racional, como o próprio nome sugere, é de fato uma criação idealizada que não se encontra na rea

lidade, pelo que veremos a seguir. Na perspectiva de sistema fechado, a organização é vista como um conjunto de elementos que compõem um todo funcionando de forma interligada. Deste modo, qualquer intervenção em determinado subsistema do conjunto sempre se reflete nos demais, de alguma maneira. Todavia, este sistema é visto como se não tivesse transações com o seu meio ambiente. Ou seja, as trocas consideradas são as de natureza exclusivamente interna. Neste modelo idealizado, as variáveis do sistema social são reduzidas, pretendendo-se um controle mais rígido e redução racional da incerteza. Representam esta posição as escolas de: Administração Científica (Taylor), Controle e Administrativo (Gulick) e Burocracia (Weber).

Como sistema aberto, a organização é vista como um conjunto relacionado com o sistema maior onde está inserido. Sendo assim, as trocas estabelecidas são de natureza interna e externa. Neste modelo, ao contrário do anterior, as variáveis não são reduzidas racionalmente. Exatamente por isso, o controle interno é acompanhado da consciência de não atingir a todas as variáveis do sistema, que funciona sujeito a incertezas e indecisões. Conta-se sempre com fatores imprevistos que atuam de fora sobre o sistema organizacional. Aceitar a incerteza não significa que se deva renunciar a dirigir racionalmente uma organização. Embora fique sempre uma margem de imprevisível, podemos lidar com a incerteza e tentar dominá-la. E essa racionalidade deve atingir tanto as atividades de entrada, como as tecnológicas e as de saída. Escolas mais recentes representam esta posição. Entre outras citamos Simon, March e Cyert (1957-1963).

Os teóricos da organização de uma ou de outra linha de pensamento se distinguem ainda, por se preocuparem mais diretamente com a eficiência, a eficácia ou a efetividade da organização como será explicitado ao tratarmos da Administração.

Independentemente do modelo considerado, a orga

nização não pode ser pensada a não ser como uma estrutura social.

Quando se fala em estrutura, pensa-se logo em conjunto de elementos físicos interrelacionados, porque toma-se como modelo a estrutura de um organismo biológico. No entanto, a estrutura social é diversa. Confunde-se com o próprio funcionamento da organização. É constituída pela rede de relações da organização quando em função, não tendo existência fora deste funcionamento. Sendo assim, é uma estrutura bastante mutável através do tempo, uma vez que as relações se modificam. Tais modificações podem ser mais ou menos profundas, de modo que uma estrutura pode durar séculos ou romper-se de uma hora para outra. Portanto, a estrutura está sempre se fazendo no tempo, sempre em gênese e pode inclusive transformar-se em outra estrutura. A idéia ou visão que fazemos de uma estrutura é como o ins - tantâneo de um momento dessa evolução. Não se pode considerar esta idéia como definitiva, desde que a estrutura não é estática (e a nossa idéia ou visão cristaliza um momento da evolução). Uma estrutura pode, naturalmente, ter certa estabilidade, quando as relações se mantêm mais ou menos permanentes - mas é bom lembrar que qualquer evento pode mudar este quadro. O que mantém o conjunto da estrutura é algo de natureza psicológica: as atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos - embora não se trate só do psiquismo individual mas também do "clima social" (K. Lewin), no sentido psicosocial (pessoas comportando-se dentro de uma rede de relações). Este, aliás, é o único modo possível das pessoas se comportarem. Nós é que abstraímos o fenômeno psicológico do social, de fato inseparáveis.

Concluindo, pode-se dizer que a organização deve ser entendida como uma estrutura social aberta no sentido que acima apontamos.

Deste conceito de organização deriva um posici



onamento sobre o que seja administração, o que vai implicar diretamente na formulação do papel que se espera seja desempenhado por um gerente.

### Concepções a respeito da Administração

Os critérios que podem nortear uma administração resumem-se nos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, encontrados em Peter Drucker, Katz e Kahn.

A eficiência é um critério de vida internada organização, voltando-se para as rotinas de execução. Peter Drucker define a eficiência como um preocupar-se em fazer as coisas de maneira certa, talvez até gastando tempo e esforço para fazer bem, coisas que nem deveriam ser feitas.<sup>7</sup> O gerente eficiente aproxima-se do modelo burocrático, de Max Weber.

A eficácia é a capacidade de atingir os objetivos fixados, fazendo o que conduz aos melhores resultados com os menores custos. Implica, portanto, em maior capacidade de decisão pois, se aceita os objetivos pré-fixados, pode modificar os meios de atingí-los.

A efetividade, por fim, exige uma visão global do ambiente e da organização, questionando se os objetivos estão relacionados com o ambiente. Procura a maximização de rendimentos não só por meios técnicos e econômicos, como os anteriores, mas também por meios políticos. Entende-se aqui a política, principalmente, como relação da organização com o ambiente.

Note-se que esses três critérios não se opõem, mas se incluem, tendo um nível de abrangência e um universo cada vez mais amplo.

Há uma correspondência entre o conceito de organização e o que se entende por administração.

Quem concebe a organização como sistema fechado, pensa numa administração voltada para a execução racional, constituindo uma verdadeira engenharia humana. Valoriza a eficiência e a eficácia. Esta administração leva a perpetuar as metas e, no caso da exclusiva eficiência, os métodos da organização. Trata-se, portanto, de uma administração voltada para o "como fazer", a execução racional. Administrar é relacionar eficientemente homens, cargos, equipamentos, buscando o arranjo mais adequado. Na avaliação, ênfatizam-se aspectos tangíveis, mensuráveis: número de cargos, número de máquinas, número de horas de trabalho e a capacidade de controle sobre tudo e todos. A administração ganha assim um enfoque engenheirístico conforme nota Kleber Nascimento.

Para quem entende a organização como um sistema aberto, a administração volta-se para a decisão racional, constituindo uma ciência social aplicada. Valoriza-se a efetividade entendida como capacidade de descobrir a resposta adequada às solicitações do meio. Tal administração visa adaptar-se às exigências do ambiente, mudando, para este fim, métodos e mesmo objetivos, quando necessário. A ênfase é colocada nos programas e objetivos, com prioridade das necessidades externas. Trata-se de uma administração volta da para "o que fazer", a decisão racional. Administrar é facilitar o relacionamento entre os membros do grupo, é motivar e fazer com que o sentimento de auto-realização envolva todo o trabalho. Na avaliação ênfatizam-se aspectos não mensuráveis como: capacidade de correr riscos, de conviver com a ambiguidade, de criar e, ainda, de desencadear o auto-controle e o feed-back espontâneo, mais do que controlar. Nesse caso, a administração adquire um enfoque psicossociológico, segundo o autor acima citado.

Como era de se pressupor, na perspectiva de sistema fechado o funcionamento da estrutura interna é muito valorizado. Os procedimentos, ou pelo menos os objetivos adotados, são vistos de maneira estática e isolados do meio

exterior. No entanto, na perspectiva de sistema aberto, valoriza-se, principalmente, a capacidade que a organização possui de responder de maneira rápida e adequada às solicitações sempre novas do ambiente, sabendo aproveitar recursos oferecidos por este mesmo ambiente. Não existe um único caminho certo, e nem mesmo um único ponto de chegada, mas é preciso saber criar caminhos novos e até querer chegar a novos pontos.

A concepção de administração como tomada de decisão teve sua origem na obra de Herbert Simon (1947) intitulada Comportamento Administrativo. Mas, foi com a divulgação das obras de Peter Drucker, Katz e Kahn que esta perspectiva vem conquistando espaços e se posicionando de forma irreversível.

A partir desta compreensão de administrar como procura da efetividade, no sentido acima desenvolvido, surge toda uma reformulação dos papéis e funções do executivo, numa organização complexa.

### Concepções a respeito da Gerência

O autor Kleber Nascimento, no seu livro: "O Executivo na Organização: Papéis e funções essenciais", apresenta como um dos objetivos de seu trabalho analisar as implicações da concepção administrativa na formulação dos papéis essenciais de um gerente. Aqui nos baseamos bastante na obra deste autor.

Aqueles que concebem administração na perspectiva de eficiência ou eficácia organizacional, atribuem ao gerente um papel de realizador de processos de trabalho (visão "processualista") ou, no máximo, de aperfeiçoador dos métodos. Daí ser possível caracterizar a atuação do gerente como a de um simples executor de objetivos já definidos. Cabe a ele agir para que estes planos aconteçam exatamente, através de processos de trabalho adequados. Sendo assim,

seu comportamento é essencialmente reativo. A partir de de cisões das quais participa pouco ou mesmo nada, age, sem postura crítica, para que estas se efetivem. Enquanto vol tada para processos internos, a conduta do gerente pode es tar baseada em objetivos definidos. Poderíamos concluir dizendo que o universo deste gerente é ainda tão somente a organização.

Todavia, aqueles que concebem a administração voltada para a efetividade organizacional, atribuem ao ge rente um papel decisório e inovador, dentro da empresa. O gerente é aquele que se preocupa com os objetivos da organização. Sendo assim, volta-se para o ambiente externo e não só para a realidade interna, para decidir adequadamente. Não se trata de executar, mas essencialmente de decidir o que executar. Seu comportamento é predominantemente ativo, uma vez que deve intervir quando as coisas estão acontecendo ou antes mesmo que aconteçam. Enquanto voltada para responder às solicitações do ambiente, nem sempre o mesmo, sua conduta precisa basear-se em constante reformulação. Os objetivos definidos e menos ainda as normas não conseguem abarcar toda a realidade e por isso não funcionam nos momentos de mudança, que exigem respostas novas.

Essas descrições opõem, por contraste, dois po los extremos ideais abstraídos da realidade.

O tipo mais acabado de gerente realizador é o gerente eficiente, um burocrata, um bom executor, enquanto o gerente efetivo, bom conhecedor da realidade externa, é o tipo mais perfeito de gerente inovador. Um tipo interme diário seria o gerente eficaz, capaz de inovar, para chegar a resultados previstos, porém apenas no campo das técnicas e não dos objetivos. Sendo assim, sua inovação atin ge tão somente os meios e por isso o consideramos mais encaixado na classe do gerente realizador que na do inovador.

Poderíamos concluir com a posição de Sonia Ma-

ria Pedreira de Pinho que reúne estas concepções quando caracteriza o papel de um gerente referindo-se a dois níveis de atividades que ele deve incorporar. O primeiro nível se ria o de operação, o outro seria o político.

O nível de operação reúne procedimentos que man têm o sistema funcionando. Estes procedimentos constituem, como explica a autora, a "infra-estrutura de serviços ou o sub-sistema técnico do cargo"<sup>6</sup>. Evidentemente, este instru mental técnico pode ser entendido de duas maneiras distintas: como receitas administrativas ou como conhecimento do comportamento humano (problemas ligados à motivação, à comu nicação, à forma de enfrentar situações novas, de decidir e outros problemas de igual natureza).

A dimensão política do cargo gerencial consiste em perceber a que é preciso dar prioridade e saber fazer es colhas de acordo com as necessidades detectadas. A técnica não é um fim em si mesmo, mas um meio de que o gerente dispõe para intervir no sistema.

O referencial básico que o gerente utiliza na sua análise considera a interdependência da organização com a sociedade em geral, a missão básica da empresa, as expectativas dos diversos segmentos internos da organização.

Neste nível de atuação não existe uma técnica es pecífica e mesmo objetivos imutáveis. Toda decisão deve de correr de uma postura crítica da situação "que deve conside rar o sistema funcionando não como um produto acabado, mas como um processo onde o ponto a que se chegou é apenas a ba se para as decisões seguintes".<sup>9</sup>

Estamos entendendo que, para o gerente realiza dor, a perspectiva fundamental de sua ação é a nível de ope ração, enquanto que, para o gerente inovador o aspecto fo cal é o nível político, embora este se fundamente no domí nio do técnico.

Pressupomos que estas posições direcionem diversamente o processo de Desenvolvimento Gerencial (DG).

### Concepções a respeito do DG

Resta-nos ainda esclarecer este último aspecto. Desde que este trabalho pretende estudar as concepções educacionais do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, especificamente, é preciso conceituar o que estamos entendendo por Desenvolvimento.

Consideramos o desenvolvimento gerencial um processo que visa mudanças no trabalho. Estas mudanças não são, apenas, de caráter quantitativo (maior capacidade de produzir) mas, de caráter qualitativo também (modificação na maneira de produzir).

Sendo processo, o Desenvolvimento Gerencial deve ser examinado como uma ação progressiva que visa intencionalmente atingir a determinados resultados, ou seja, tem uma direção. Desta maneira, desenvolver consiste em avançar relativamente a alguma posição anterior vista como mais primitiva, consiste em superar etapas para níveis de funcionamento tidos como mais maduros, tendo-se sempre em vista um ou outro modelo que se queira atingir (o gerente realizador ou o gerente inovador).

No Desenvolvimento Gerencial acham-se em rela -  
ção duas realidades: o indivíduo e a organização.

Encarando-se o Desenvolvimento Gerencial do ponto de vista de seu objetivo final, pode-se dizer que o de -  
senvolvimento do indivíduo constitui um meio para os objetivos da organização. Essa é, como já se acenou na introdu -  
ção, a grande diferença em relação ao sistema educacional regular, que considera o desenvolvimento do educando como um fim em si mesmo. Mesmo a orientação psicológica que pre

tende humanizar a empresa para melhor integração do indivíduo, visa, no final, o proveito da organização.

O que interessa analisar aqui é o Desenvolvimento Gerencial do ponto de vista de sua atuação, que também pode exercer-se sobre o indivíduo apenas ou sobre o indivíduo e a estrutura da organização.

A atuação sobre o indivíduo se faz essencialmente através de treinamentos, cursos e seminários. A atuação sobre a organização, além da criação de um ambiente favorável, consiste em dotá-la de meios que favoreçam o Desenvolvimento Gerencial tais como: banco de dados, inventário de sucessão, plano de carreira e avaliação do desempenho, sendo portanto o Desenvolvimento Gerencial encarado como um processo mais amplo que o simples treinamento individual.

O Banco de Dados tem como função principal fornecer as informações necessárias ao processo decisório da empresa quanto à melhor utilização dos seus recursos gerenciais. Ao contrário do que se poderia esperar, o Banco de Dados não limita a liberdade da alta direção na escolha dos gerentes, mas aumenta a flexibilidade. Evita que as promoções se fundamentem na maior visibilidade de alguns indivíduos e, no fato de ocuparem o cargo imediatamente abaixo na estrutura da organização.

O Inventário de Sucessão visa saber as necessidades da empresa no que diz respeito a Recursos Humanos a médio e longo prazos. No caso específico do Desenvolvimento Gerencial consiste em prevenir a sucessão imediata, a nível de chefia, criando os segundos e terceiros para as posições atuais e também pensando nas novas posições que o desenvolvimento da organização gera.

O Planejamento da Carreira pretende identificar objetivos vitais e profissionais dos gerentes e verifi

car como podem ser atingidos. Deste modo, pressupõe discussão dos objetivos pessoais e avaliação do potencial visando a especificação das necessidades de treinamento.

A avaliação de Desempenho examina, no presente, o passado e o futuro do executivo. O passado para verificar as suas contribuições para a consecução dos objetivos da empresa. O futuro para estimar o quanto o executivo ainda pode contribuir para a organização, ocupando outras posições gerenciais.

Ainda um último aspecto: quando se considera a gerência numa dimensão operacional voltada para a eficiência ou a eficácia, as mudanças necessárias podem ser a nível de conhecimentos e atitudes externas. Esta primeira linha de ação, bastante pragmática, satisfaz-se a curto prazo, identifica-se com a atuação sobre o indivíduo.

Quando, porém, se considera a gerência numa dimensão política, voltada para a efetividade, as mudanças exigidas são a nível comportamental entendendo-se por comportamento a conduta global (interna e externa). Mudar comportamento significa mudar conhecimentos, valores, crenças e não apenas a conduta manifesta. A Psicologia Social tem como premissa que a mudança de comportamento requer modificações mais profundas dos condicionamentos desses comportamentos (percepções, concepções). Esta segunda linha de ação vê, portanto, a mudança de comportamento como um trabalho mais a longo prazo e causado não somente por uma ação sobre o indivíduo mas também sobre a organização, o que se coloca na linha do Desenvolvimento Organizacional (DO).

#### CONCEITOS BÁSICOS DERIVADOS DAS CIÊNCIAS EDUCACIONAIS

As considerações sobre o DG levam-nos, evidentemente, ao campo educacional: determinação de objetivos, escolha de meios de ensino e processos de motivação.



Em qualquer ação, encontramos: um objetivo, o meio para a ele chegar e a base psicológica que dinamiza esta ação - o motivo. Pareceu-nos, portanto, natural encarmos o Desenvolvimento Gerencial, como ação educativa, a partir desse tríplice ponto de vista: o dos objetivos, o dos meios de ensino e o da motivação. A avaliação, que poderia ainda ser lembrada, consideramo-la ligada aos objetivos.

Quanto aos meios de ensino, reservamos a denominação tecnologia para os procedimentos adotados e o termo método para a maneira de atuar dentro desses procedimentos, maneira essa sistemática, isto é, metódica, porque inspirada em princípios.

Essas três realidades acham-se muito relacionadas, de modo que determinados objetivos exigem meios adequados e, reciprocamente o uso de certos meios supõe tais objetivos. A motivação, como motor da ação, acha-se igualmente ligada aos outros elementos. No caso, por exemplo, da concepção educacional ativa ou passiva, essa atividade ou passividade (receptividade) dos objetivos reforça-se com o uso de meios correspondentes e apela para fatores motivacionais de acordo. É claro que nos casos concretos pode-se notar alguma discrepância explicável por interferências ou falta de clareza da posição assumida, mas na maior parte das vezes, há um razoável acordo (isso foi experimentalmente confirmado pela correlação positiva encontrada entre esses três elementos, digamos de passagem, antecipando um resultado da pesquisa).

Sendo o Desenvolvimento Gerencial um processo que visa mudanças na conduta, situa-se no campo da aprendizagem (que é justamente definida como mudança relativamente estável da conduta, provocada pela experiência).

Examinando o campo das teorias da aprendizagem e do ensino, nota-se que existem duas posições bem nítidas,

a que já nos referimos na introdução. Uma enfatiza a transmissão de conteúdos como objetivo da aprendizagem e volta-se, primordialmente, para o comportamento manifesto. A outra acentua a importância da participação ativa num processo de busca permanente e pretende atuar sobre as raízes do comportamento.

### A Aprendizagem como transmissão de conteúdos

Nessa concepção, o essencial é imprimir lições, fazer comunicados ou "mobilier" a memória.

Ensinar é acrescentar noções e aprender é gravar, de maneira a poder recordar e repetir o transmitido. Quer se trate de conhecimentos teórico-conceituais, quer de conhecimentos práticos, admite-se que sejam transmitidos e absorvidos.

A Didática própria dessa posição consiste em oferecer dados sensíveis à percepção e à observação, apelando para todos os sentidos: didática do giz-de-cor, dos recursos audio-visuais. Apresenta-se uma idéia de cada vez, julgando-se construir o conhecimento pelo acréscimo de um elemento a outro, de maneira gradual. A instrução tradicional memorizadora, do "magister dixit", da aula expositiva conduz à aquisição de hábitos intelectuais rígidos, à irreflexão, dogmatismo, passividade, contemplação com o controle do comportamento observável por meio das respostas do indivíduo. O comportamento terminal esperado é bem preciso e o produto da aprendizagem é o que importa. Voltada assim para a transmissão de conteúdos, essa posição, aplicada ao Desenvolvimento Gerencial, utiliza como tecnologias (no sentido de procedimentos) cursos e treinamentos que normalmente enfatizam o aspecto transmissão.

A motivação valorizada nessa posição é a que Douglas McGregor denomina de teoria X: a convicção de que

a maioria das pessoas é motivada por dinheiro, vantagens do emprego e ameaças de castigo. Corresponde aos fatores de "higiene" de Frederick Herzberg e aos primeiros quatro de graus da hierarquia de motivos relacionados por Maslow: necessidades fisiológicas, de segurança, de aceitação social e estima.<sup>10</sup> Em suma, motivos mais ligados ao bem estar do indivíduo (redução de tensão) e extrínsecos à atividade da própria aprendizagem. Sendo assim, a emulação, a recompensa ou prêmios é que são utilizados para alicerçar e justificar qualquer esforço de mudança social.

A Psicologia que serve de base e explica tal posição é de tendência sensualista empirista (associacionismo). Trata-se do que Allport<sup>11</sup> chama de tradição lockeana (não se referindo a filosofia total de Locke, mas à sua concepção da mente humana como passiva e receptiva) Empirismo e associacionismo, porque as imagens vindas das sensações se associam de acordo com a contiguidade, semelhança e contraste, fazendo do espírito uma coleção de imagens. Tais imagens, cópias das impressões sensoriais, que persistem após o cessar dos estímulos, são elementos fundamentais do pensamento, formando as idéias. O espírito não passa de um receptor. Como se vê, a reconstrução interior do dado sensível (na realidade a percepção é uma organização ativa) é ignorada por essa psicologia clássica.

A Filosofia, isto é, a concepção de homem e de mundo subjacente à posição empírico-sensualista clássica, consiste em entender o homem como um ser de adaptação ao mundo. Suas relações com o mundo (tomando mundo não apenas em sentido natural, mas estrutural, histórico-cultural) dão-se de forma passiva. O homem é um espectador, deixando de ser sujeito e tornando-se objeto, coisa (uma vez que sofre a ação de forças externas a ele). No máximo é reativo, nunca ativo. A relação educativa apresenta essas mesmas características: uma relação de subordinação hierárquica, de tipo

paternalista. Enfatiza-se a assimetria, a contradição educador-educando, sendo o educador quem educa, disciplina, fala, prescreve, escolhe os conteúdos, sabe, é sujeito do processo, e o educando, quem é educado, é disciplinado, escuta, segue a prescrição, recebe os conteúdos, não sabe, é objeto do processo enfim.<sup>12</sup>

### A aprendizagem como processo de busca

Nesta concepção, o que importa é que a pessoa não só aprenda o conteúdo, mas aprenda a aprender, ou seja adquira hábitos de exercer sua capacidade de procurar e encontrar informações, soluções. Ensinar é apresentar desafios, nunca dissertações - pois todo saber é condicionado historicamente e deve ser constantemente criticado, reformulado, objeto de busca inquieta. Aprender é ir adquirindo independência de pensamento, não só na aplicação de princípios a situações concretas mas também na capacidade de atualizar-se, de continuar aprendendo sozinho, de encon-trar respostas novas.

A Didática, neste caso, visa não só a assimilação dos conteúdos, mas uma assimilação ativa que contribua para o desenvolvimento da própria mente. Esta funciona como uma ferramenta que, ao ser utilizada, vai não só cons - truindo seu objeto (a representação mental da realidade), mas a si mesma. As estratégias utilizadas estão em conso - nância com este objetivo: apresentação de situações-proble - mas que desafiem e levem a reformular esquemas mentais, manipulação direta da matéria a ser conhecida seja esta de natureza física ou mental, realização de confrontos, comparações e outros procedimentos que levem a refletir, desco - brir, criar. Na avaliação o processo pelo qual a pessoa aprende é mais importante que os produtos da aprendizagem. Aplicada ao Desenvolvimento Gerencial, essa posição deve - ria utilizar e recomendar tecnologias ou procedimentos que intensificassem experiências no trabalho (aconselhamento e

delegação de poderes). Aconselhamento não se identifica com supervisionar nem com transmitir paternalmente experiências. Trata-se de explorar as oportunidades didáticas das situações vividas pelo próprio chefe ou pelo subordinado. A delegação consiste em deixar que o o outro realize também aspectos importantes do trabalho.

Nessa posição, valoriza-se a motivação denominada teoria Y por Douglas Mc Gregor: a crença de que o homem pode basicamente ser motivado de maneira intrínseca, dirigir-se a si mesmo e ser criativo no trabalho. Corresponde aos fatores chamados "motivadores" por Frederick Herzberg e ao último degrau da hierarquia de Maslow: a auto-realização. Neste caso, não há propriamente redução de tensão, mas manutenção desta última, até alcançar-se o objetivo. A motivação é intrínseca, ou seja, consiste no interesse pelo próprio processo de busca. Não há apelo a incentivos externos como prêmios ou castigos: o desafio da situação suscita a necessidade de encontrar a resposta.

A psicologia genética e ainda a epistemologia genética servem de base a essa posição. Embora já Aristóteles falasse da mente como algo ativo (intelecto agente), desde os gregos vem o hábito de separar pensamento e ação. Aliás, o próprio Aristóteles pensava que o conceito já existia nas imagens - não era construído pela mente, mas extraído do real (atividade limitada). A partir daí, no entanto, se desenvolve a tradição de conceber a mente como algo ativo - tradição leibniziana, no dizer de Allport.<sup>13</sup> Foi a psicologia funcionalista, com Dewey e Claparède, que conseguiu aprofundar esta concepção. Em sua trilha, a psicologia genética chegou a ver plenamente o conhecimento como atividade e não como contemplação. Melhor dizer que a própria contemplação é atividade - enquanto descoberta progressiva do mistério da realidade. De fato, essa psicologia vê o pensamento como ação interiorizada, isto é, como operação. A mente tem dois elementos diferentes: as imagens (conteúdos rígidos) e as operações (esquemas de ação).

Mas a imagem não é um fato primitivo, um resíduo sensorial dos objetos percebidos, como julgava o associacionismo. É mais uma cópia ativa: como um desenho executado interiormente cada vez que o sujeito a evoca - resultado, portanto de uma operação.

A Filosofia, quer dizer, a concepção de homem e de mundo que fundamenta toda essa posição, considera o homem como um ser de transformação do mundo, portanto pessoa, sujeito - e não coisa, objeto. Sendo capaz de transformar o mundo, o homem não responde apenas a estímulos, mas a desafios, através da ação-reflexão. A relação educativa, para tal ser em busca permanente, porque incompleto, parte da necessidade de superar a contradição educador-educando. Deste modo, não deve haver um educador e um educando, mas um educador-educando e um educando-educador, que se eduquem. Tal concepção de educação é libertadora, porque respeita a natureza do homem que o chama a ser sujeito, estimula sua criatividade, concebe a realidade em devir, respeitando a vida.<sup>14</sup>

Chegando a este ponto, convém ressaltar a notável convergência, já assinalada no início de nosso estudo, entre os conceitos derivados das ciências dos dois grupos.

Realmente, entre a concepção de organização como sistema fechado (com sua conseqüente visão de administração eficiente e eficaz e gerente realizador) e a educação transmissora de conteúdos, há uma evidente aproximação. Do outro lado, verifica-se a mesma afinidade entre educação entendida como busca permanente e a concepção de organização como sistema aberto, (com o tipo de administração efetiva, voltada para as solicitações do meio e exigindo um gerente inovador).

Tal convergência, nos confirma na idéia de que o homem sempre busca e se aproxima progressivamente da verdade. E mesmo trabalhando em campos e com métodos tão di-

versos, como os da Administração e da Educação, pode chegar a conclusões que se encaixam e completam.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### BASES METODOLÓGICAS

Após termos examinado, no capítulo precedente, as bases conceituais deste estudo, passaremos a focalizar as suas bases metodológicas.

Num primeiro momento, faremos uma breve exposição dos objetivos gerais e hipóteses levantadas; a seguir discorreremos sobre a elaboração e validade do instrumento, universo e desenho da amostra, tratamento estatístico a ser adotado e algumas limitações desta pesquisa.

#### Objetivos gerais, hipóteses e variáveis

Os objetivos gerais deste trabalho nascem de seu próprio tema "O Profissional de Recursos Humanos do Rio de Janeiro no desenvolvimento gerencial: suas concepções e educacionais".

Fundamentalmente, assim pode sintetizar-se o principal objetivo:

- Caracterizar a concepção educacional subjacente ao processo de D.G., analisando: objetivos, metodologia e técnicas de motivação adotados.

Os outros objetivos visam apenas enquadrar e situar no seu contexto o processo de D.G., como se pode ver a seguir:

- Caracterizar o responsável de DG em função de sua experiência profissional e da sua posição dentro da empresa.
- Caracterizar a empresa onde se realiza o DG em relação à existência ou não de uma estru-



tura formal voltada para este processo detectando assim, a concepção de DG subjacente (como treinamento ou como um processo mais amplo).

- Caracterizar a concepção de gerência, analisando o que se espera que o gerente realize dentro da empresa, e a natureza dos conhecimentos considerados fundamentais à sua atuação.

Em vista destes objetivos foram formuladas as hipóteses de trabalho.

#### Hipótese Geral ou Substantiva:

Os responsáveis do DG na sua atuação efetiva como em sua visão teórica (percepção de seu papel) tendem mais para uma concepção educacional passiva, baseada na transmissão de conteúdos do que para uma concepção educacional ativa, baseada no auto-desenvolvimento.

Em adição a esta hipótese geral foram levantadas as seguintes sub-hipóteses:

- A identificação de desenvolvimento gerencial com treinamento está relacionada com a concepção passiva de educação, assim como a identificação do desenvolvimento gerencial com um processo mais amplo relaciona-se com a concepção ativa de educação.
- A concepção de gerente como realizador associa-se a uma concepção passiva de educação, assim como a concepção de gerente como inovador e aperfeiçoador prende-se a uma concepção ativa de educação.

Consideremos agora as variáveis. Identificá-las de modo bem preciso é importante para controlar as hipóteses levantadas.

A variável dependente que o estudo focaliza é a concepção educacional dos responsáveis pelo desenvolvimento gerencial, concepção esta dicotomizada em passiva e ativa. De cada uma dessas concepções surgem dois perfis de atuação que se expressam na formulação dos objetivos, na tecnologia empregada para o DG, assim como nos meios de motivação adotados.

Quanto aos objetivos os programas de DG liga - dos à concepção passiva estão mais voltados para ensinar a "como fazer" e os ligados à concepção ativa voltam-se para uma preocupação de suscitar a busca de respostas novas. Esquemáticamente poderíamos estabelecer o seguinte paralelo entre os indicadores de um e outro tipo de objetivos:

Objetivos voltados para "como fazer"	Objetivos voltados para "busca de respostas novas"
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preocupação em ensinar a "co<u>mo</u> fazer": como fazer um <u>pl</u>ano de salários, como <u>admi</u>nistrar subordinados, como <u>cor</u>-rigir e mudar práticas já <u>tes</u>tadas.</li> <li>2. Interesse em desenvolver o Produto, isto é, a maneira certa e a regra adequada para cada situação, coisas <u>pre</u>viamente definidas.</li> <li>3. Ênfase no plano, nos <u>res</u>ultados, no conteúdo, na <u>forma</u>, no comportamento esperado.</li> <li>4. Valorização das verdades <u>de</u>finidas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preocupação em ensinar a "criar novas respostas" a manter-se <u>a</u>prendendo sobre coisas novas.</li> <li>2. Interesse em desenvolver a <u>ha</u>bilidade, tanto dos indivíduos como da própria organização, de pesquisar ativamente os fatos para encontrar a própria <u>res</u>-posta.</li> <li>3. Ênfase no processo do <u>disc</u>ernimento, da busca e da <u>criati</u>vidade.</li> <li>4. Valorização da Reformulação.</li> </ol>

Quanto à tecnologia, as atividades de DG ligadas à concepção passiva são mais diretivas (cursos) enquanto as ligadas à concepção ativa são mais heurísticas (delegação de poderes e aconselhamento).

Quanto aos meios de motivação, uma concepção passiva utiliza mais os extrínsecos (vantagens a obter-se)

e uma concepção ativa prefere os intrínsecos (interesse no trabalho). Como indicadores do uso de meios extrínsecos poderíamos citar: melhoria de condições de ambiente, relações interpessoais, dinheiro, status, segurança. Os indicadores do uso de meios intrínsecos seriam: ênfase na auto-realização, reconhecimento pelo trabalho realizado, tarefa vista como desafio, maior responsabilidade, progresso profissional.

Os aspectos acima analisados, ligados à variável concepção educacional, foram objetivados em 3 partes da entrevista estruturada que constitui nosso instrumento de pesquisa: a quarta parte (Objetivos do DG), a quinta (Tecnologias empregadas no DG) e a sexta (Motivação para o DG).

As variáveis independentes, que hipotetizamos estarem ligadas à concepção educacional são o conceito de Desenvolvimento Gerencial e o Conceito de Gerência.

Também o DG se dicotomiza em duas concepções: como treinamento e como processo mais amplo. Considerá-lo como treinamento (o que estamos supondo ligado à concepção educacional passiva) é valorizar apenas o desenvolvimento como ação sobre o indivíduo. Considerá-lo como processo mais amplo (ligado, por hipótese, à concepção educacional ativa) é valorizar tanto a atuação sobre o indivíduo como sobre a estrutura organizacional. Seria indicador da primeira posição fazer consistir o DG somente em treinamentos, cursos e seminários. A existência de outros meios de atuação: cadastro de gerentes (banco de dados), inventário de sucessão, plano de carreira, avaliação do desempenho, considerados como integrantes do processo, seria indicadora da segunda posição.

A segunda parte da entrevista (Dados da empresa), focaliza essas informações.

O conceito de gerente é a segunda variável in

dependente, também diferenciada em realizador ou inovador (associados por hipótese, respectivamente, às concepções passiva e ativa de educação).

Os indicadores da existência de uma ou de outra dessas concepções, assim poderiam ser postos em paralelo:

<u>Gerente realizador</u>	<u>Gerente inovador</u>
1. Preocupa-se em fazer certas coisas.	1. Preocupa-se em decidir racionalmente.
2. Visa que a organização seja bem administrada - preocupa-se com os processos de trabalho.	2. Visa que a organização responda às necessidades do ambiente - preocupa-se com os objetivos da organização
3. Vê a organização do ponto de vista do seu processamento interno	3. Vê a organização na sua relação com o ambiente.
4. O gerente apresenta um comportamento reativo.	4. O gerente apresenta um comportamento ativo.
5. Conduta baseada em objetivos definidos.	5. Conduta baseada em constante reformulação.

Não é demais sublinhar que estes dois tipos de gerente: realizador e inovador não existem em estado puro. As pessoas aproximam-se mais ou menos de um ou de outro tipo.

Na terceira parte da entrevista estruturada (Concepção de Gerência) colhem-se os dados referentes a esse aspecto.

### Instrumento

Na impossibilidade de se estagiar na empresa durante algum tempo, observando concretamente como é realizado o DG, optou-se, embora reconhecendo as suas limitações, por um outro instrumento: a entrevista estruturada.

Os motivos que fundamentaram esta opção pren -

dem-se à natureza do trabalho e às características das pessoas entrevistadas.

Quanto à natureza do trabalho podemos observar que se trata de um problema extenso, que exige uma grande variedade de informações. Sendo assim, considerou-se que a natureza flexível do instrumento, aliada à presença do pesquisador, garantiriam maior profundidade nas respostas, evitando-se interpretações falhas e evasões.

Considerando-se a possibilidade de serem os entrevistados pessoas com alto nível de informação sentiu-se necessidade de garantir que as respostas correspondessem ao que efetivamente é realizado na empresa (situação real) e não a posições teóricas valorizadas pelo informante ou entrevistado (situação ideal). Neste sentido, a entrevista estruturada possibilitaria mais habilmente contornar discrepâncias desta natureza.

Concretamente, a entrevista foi um dado objetivo que facilitou o ingresso nas empresas.

Em sua formulação final, reuniu seis sub-par - tes relativas respectivamente a:

- I - Dados Pessoais
- II - Dados da Empresa
- III - Concepção de Gerência
- IV - Objetivos do Desenvolvimento Gerencial
- V - Tecnologias empregadas no DG
- VI - Motivação para o DG.

A cada um destes sub-títulos corresponde uma série de itens ou perguntas como meios de se obter a informação desejada, que em última instância leva a comprovação ou refutação das hipóteses de trabalho.

Houve consciência da repetição de alguns itens que algumas vezes levantam a mesma questão com outras palavras. No ato da entrevista funcionaram como estímulos utilizáveis caso os anteriores não tivessem sido suficientes, ou ainda como forma de controle.

A validação do instrumento foi realizada de maneira prática. Dois especialistas em DG (indicados pela ABTD Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) e uma especialista em Educação foram solicitados a opinar separadamente sobre cada item da entrevista. Deveriam clas-sificar os itens em Bons, Regulares e Dispensáveis, consi-derando a objetividade da questão e a sua pertinência com os objetivos do trabalho e as hipóteses levantadas. Pode-riam, ainda, sugerir reformulação na redação dos itens, caso julgassem necessário para evitar equívocos de comunica-ção.

Após a coleta das observações, a entrevista foi reformulada, surgindo sua versão final (anexo 1) utiliza-da, inicialmente, na aplicação a uma sub-amostra e, poste-riormente, a toda a amostra.

A coleta dos dados abrangeu 2 meses de traba-lho (maio-junho de 1978). Foram feitas 30 entrevistas, sendo que o tempo médio de duração da entrevista correspondeu a aproximadamente duas horas e trinta minutos. A recepti-vidade foi muito boa, embora fosse relativamente grande o tempo dos executivos a ser ocupado. Muitos entrevistados colocaram-se à disposição para qualquer outra complementa-ção ou subsídio que se fizesse necessário. Em todos os casos, o entrevistado foi o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, novo tipo de profissional dentro da empresa.

#### Universo e Desenho da Amostra

A fonte utilizada para a determinação do univer-so foi a relação das maiores empresas brasileiras, publica

da na revista "Visão" - número especial: "Quem é quem na economia brasileira". Desta relação levantamos as empresas com sede na cidade do Rio de Janeiro.

Embora esta relação não abranja todas mas somente as maiores empresas, resolvemos limitar-nos a elas por algumas razões fáceis de intuir-se. Primeiramente, por que nas grandes empresas há concentração de mão de obra e, provavelmente, concentração de gerentes. Em segundo lugar, porque nas grandes empresas há também concentração de capital - e o DG apresenta altos custos operacionais. Em terceiro lugar, a grande empresa, com maior probabilidade, teria a infra-estrutura necessária à implantação do DG.

É verdade que nenhum desses fatores é por si determinante do aparecimento do DG, mas sem dúvida são fatores necessários. Outro fator importante seria uma filosofia básica da direção, valorizando o DG. No entanto, a existência dessa filosofia não acompanhada da necessária verba e infra-estrutura, teria pouca eficácia.

Sendo assim, e dada a inexistência de estudos relativos aos fatores determinantes do surgimento do DG, ou mesmo de levantamentos das empresas nas quais já se enco - tre a prática do DG, resolvemos determinar o universo da pesquisa, a partir desse referencial: as maiores empresas da cidade do Rio de Janeiro. Dessas deveríamos retirar, mediante uma "enquête" as empresas onde funcionasse o DG.

Para isso ordenamos as empresas segundo o número decrescente de empregados, por considerar este um dado importante para a existência de DG. As empresas distribu - iam-se pelos setores: primário, secundário e terciário. O capital poderia diferenciá-las em empresas estatais e pri - vadas (nacionais ou estrangeiras). Excluimos da relação as empresas do setor financeiro (bancos e similares), aliás relacionadas pela revista "Visão" a parte e sem o dado referente ao número de empregados.

As empresas foram agrupadas em classes de frequência, segundo o número de empregados. Em seguida, mantivemos contato com 50% das empresas de cada classe de frequência, selecionadas aleatoriamente, a fim de verificar quais delas dispunham de um serviço de DG (Tabela 1). Confirmando nossa intuição inicial de associar esse fato ao número de empregados (embora não exclusivamente) verificamos que nenhuma empresa com menos de 900 empregados respondeu positivamente à questão (dentre as inquiridas, ou seja 50% delas). Dentre as maiores, isto é, com mais de 900 empregados, a maioria também não dispunha do serviço de DG; mas todas as respostas positivas situaram-se nesta faixa. Em vista disso, resolvemos entrar em contato com as restantes 50% das empresas maiores. Obtivemos 44 respostas positivas dentre todas as empresas com mais de 900 empregados, que perfaziam 182 empresas (Tabela 2 e 3). Dentre as 138 não tendo serviço efetivo de DG, encontramos 5 que afirmaram estarem reformulando, 8 que disseram estar planejando iniciar sua implantação em 79 e 3 que declararam já terem possuído o serviço, mas o suspenderam por motivos econômicos.

Sendo assim, conseguimos determinar o universo: as 4 empresas que responderam positivamente à questão sobre a existência de um serviço efetivo de DG (anexo 2). Deste universo retiramos aleatoriamente 30 empresas que constituíram a nossa amostra. Como se vê, a simples determinação do universo constituiu uma pesquisa ou ao menos um levantamento a parte, não desprovido de certa importância, tendo - se em conta a falta de dados a respeito (Tabela 4).

#### Tratamento Estatístico

Os dados foram tabulados e representados graficamente com o intuito de descrever a amostra pesquisada.

Com relação às hipóteses levantadas, os indivíduos foram classificados de acordo com a sua concepção edu



cacional e de acordo com a concepção sobre Desenvolvimento Gerencial e ainda sobre Gerência.

As hipóteses foram testadas mediante o teste do Qui-Quadrado e o coeficiente de correlação tetracórica, visto que se trata de verificar correlação de atributos.

#### Limitações do Estudo

Além da limitação referente ao instrumento, já acenada, parece-nos que o presente estudo apresenta ainda outras, a seguir:

- 1 - As informações foram colhidas apenas numa fonte - O Responsável de Desenvolvimento Gerencial. Seria importante verificar como os gerentes, que sofrem o processo, vêem as mesmas questões. Também a visão da cúpula administrativa não foi considerada. Isso porém exigiria outras pesquisas específicas.
- 2 - Não houve consulta a fontes secundárias: estatutos das empresas, documentos que condensassem os programas. Isso se deu devido à limitação de tempo, mas principalmente, em decorrência da falta de acesso aos originais para uma análise mais cuidadosa.

TABELA 1  
DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ EM CLASSES DE FRE-  
QUÊNCIA SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS, CONFORME  
RESPOSTA POSITIVA OU NEGATIVA A RESPEITO DE DG-1978

Nº de Empregados	Nº de Empresas	Nº de Respostas Positivas
1.200	129	40
1.200 - 1.100	11	2
1.100 - 1.000	16	1
1.000 - 900	26	1
900 - 800	23	-
800 - 700	22	-
700 - 600	40	-
600 - 500	48	-
500 - 400	55	-
400 - 300	62	-
300 - 200	78	-
200 - 100	129	-
100 -	241	-
$\Sigma$	880	44

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

TABELA 2

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ COM MAIS DE 900 EMPREGADOS  
E PERTENCENTES AOS SETORES PRIMÁRIO, SECUNDÁRIO E TERCIÁRIO,  
SEGUNDO A RESPOSTA POSITIVA OU NEGATIVA SOBRE O DG  
1978

Setor Econômico	Respostas Positivas	Respostas Negativas	Total
Primário	4	13	17
Secundário	19	88	107
Terciário	21	37	58
$\Sigma$	44	138	182

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

TABELA 3

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ COM MAIS DE 900 EMPREGADOS  
E DE CAPITAL ESTRANGEIRO, ESTATAL OU PRIVADO, SEGUNDO RES  
POSTA POSITIVA OU NEGATIVA - 1978

Tipo de Capital	Respostas Positivas	Respostas Negativas	Total
Estrangeiro	15	25	40
Estatat	15	21	36
Privado	14	92	106
$\Sigma$	44	138	182

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

TABELA 4

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO RJ DOS VÁRIOS SETORES ECONÔMICOS  
E TIPOS DE CAPITAL, QUE POSSUEM SERVIÇO EFETIVO DE DG, SEGUNDO  
FAÇAM OU NÃO PARTE DA AMOSTRA - 1978

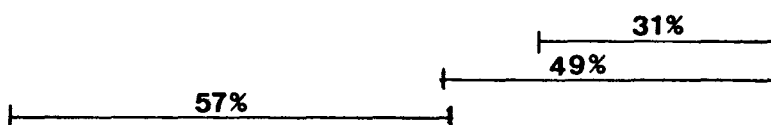
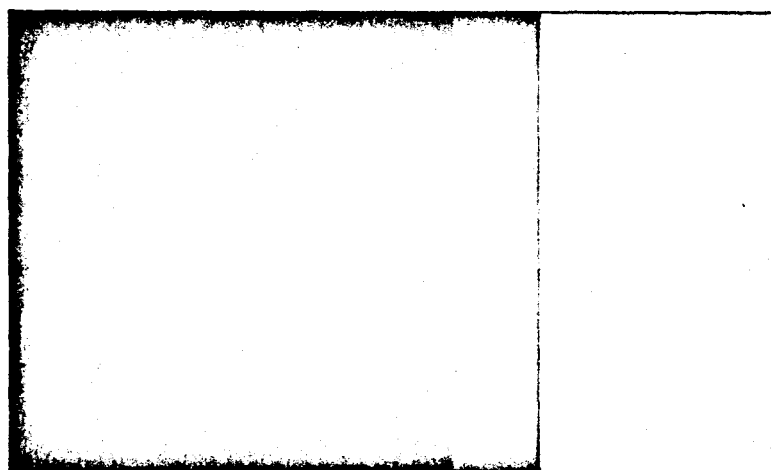
	ESTRANGEIRO PRIVADA		ESTATAL		PRIVADO NACIONAL		TOTAL	
	Univ.	Amostra	Univ.	Amostra	Univ.	Amostra	Univ.	Amostra
Primário	0	0	3	2	1	1	4	3
Secundário	12	6	2	1	5	4	19	11
Terciário	3	3	10	5	8	8	21	16
T o t a l	15	9	15	8	14	13	44	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

## GRÁFICO 1

PROPORÇÃO DA AMOSTRA DE EMPRESAS EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS SEGUNDO SEU TÁMANHO (MEDIDO EM NÚMEROS DE EMPREGADOS).

1978



■ Empresas sem Programa de Desenvolvimento Gerencial

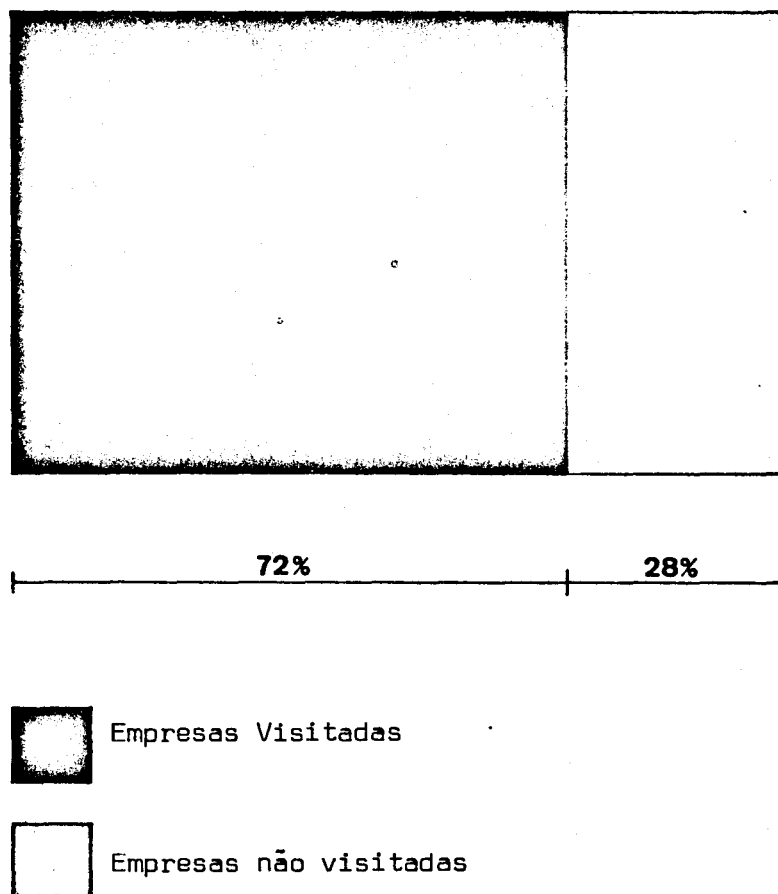
■ Empresas com Programa de Desenvolvimento Gerencial

□ Empresas com Programa de Desenvolvimento Gerencial e Visitadas

## GRÁFICO 2

PROPORÇÃO DA AMOSTRA EM RELAÇÃO AO TOTAL  
DAS EMPRESAS QUE CONTEM UM PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SEU TA-  
MANHO (MEDIDO EM NÚMEROS DE EMPREGADOS).

1978



CAPÍTULO TERCEIRO

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas estruturadas a que responderam os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial serão analisadas neste capítulo. Num primeiro momento será feita a descrição dos dados, da entrevista, em seguida, a análise destes mesmos dados, com o teste das hipóteses, a serem comprovadas.

Síntese Descritiva de cada parte da entrevista

I - Dados Pessoais

Para caracterizar o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, começamos verificando a sua idade.

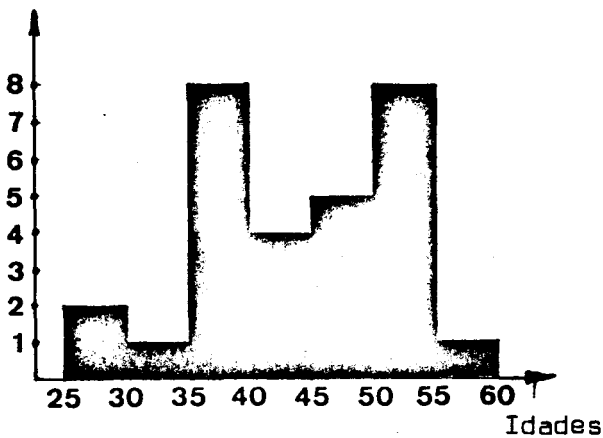
A Tabela e o Gráfico que se seguem nos apresentam este dado.

TABELA 5  
IDADE DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

IDADE	ENTREVISTADO
25 .... 30	2
30 .... 35	1
35 .... 40	8
40 .... 45	4
45 .... 50	5
50 .... 55	8
55 .... 60	1
SEM RESPOSTA	1
	30

GRÁFICO 3

IDADE DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978



Verificou-se que a média das idades é de aproximadamente 43 anos. Metade dos entrevistados tem menos de 45 anos, apenas a terça parte situa-se acima de 50 anos e nenhum acima de 60.

Essa informação pode ser relacionada com o número de cargos anteriormente ocupados e com o tempo total de duração dessa carreira anterior, conforme as Tabelas seguintes:

TABELA 6

Número de cargos anteriores dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial - 1978

ANOS	ENTREVISTADOS
0: + .....	2
1 .....	8
2 .....	8
3 .....	4
4 .....	8
TOTAL	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

TABELA 7

Tempo de duração da carreira anterior dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial - 1978

ANOS	ENTREVISTADOS
0 ..... 5	8
5 ..... 10	9
10 ..... 15	5
15 ..... 20	0
20 ..... 25	2
25 ..... 30	4
30 ..... 35	2
TOTAL	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Observa-se que 17 dos entrevistados levaram menos de 10 anos para atingir o cargo atual e 18 passaram por 2 cargos ou menos em sua carreira anterior, sendo que 2 já iniciaram como Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial.

Sendo assim, o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial já se delineia como estando, em média, no início da faixa dos 40 anos de idade e tendo atingido o cargo em relativamente pouco tempo. Sendo também pequeno o número de empresas em que trabalhou antes, vê-se que a mo



bilidade dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, em sua carreira anterior, dentro da mesma empresa ou entre empresas tem sido bastante reduzida. Os movimentos, de fato, tem sido poucos, mas rápidos e ascencionais. Nem se pode propriamente falar numa carreira do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, no sentido burocrático do termo. De fato, a organização burocrática exigiria uma hierarquia de cargos a serem galgados paulatinamente, o que não se dá no caso dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial. O crescimento rápido das empresas, fazendo surgir novas necessidades a serem atendidas a curto prazo, explicaria esta ascensão profissional, dentro de certa improvisação.

Passando a considerar essa experiência profissional anterior de um ponto de vista qualitativo e não mais de duração, levou-se em conta o cargo ocupado por mais tempo. Os dados a respeito podem ser vistos na seguinte Tabela, com o Gráfico correspondente.

TABELA 8  
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS  
RESPONSÁVEIS PELO DESENVOL-  
VIMENTO GERENCIAL - 1978

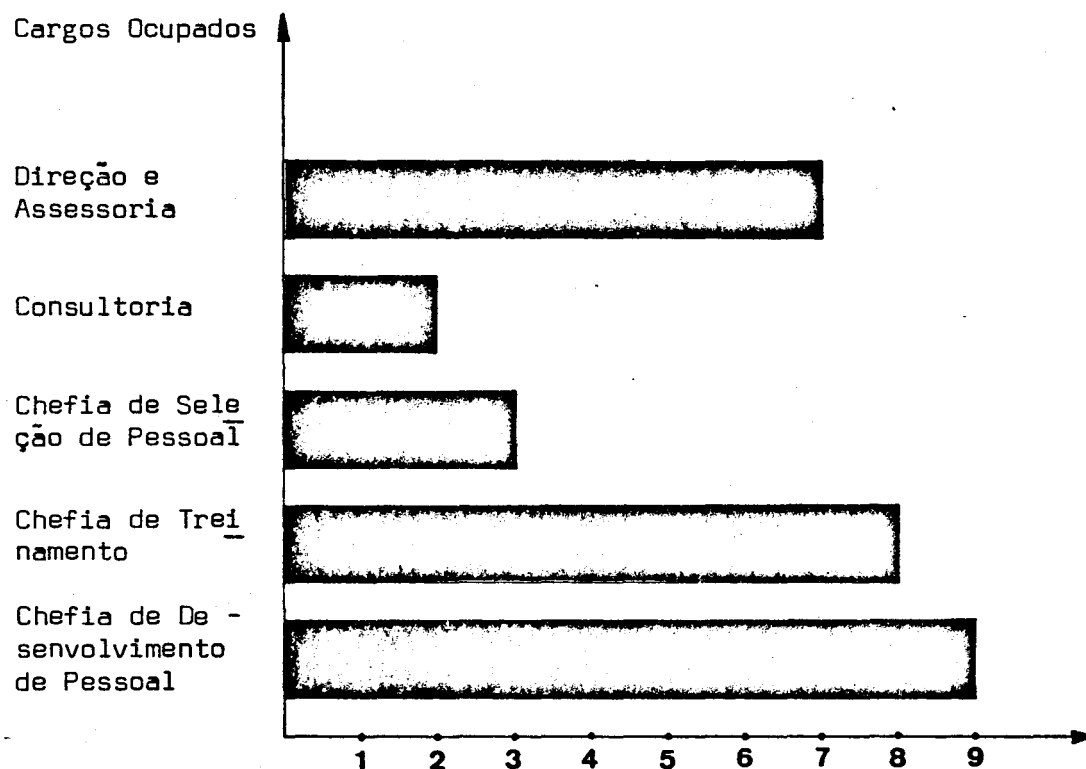
Cargos Ocupados	Entrevistados
Chefia de Departamento Pessoal	9
Chefia de Treinamento	8
Chefia de Seleção	3
Consultoria	2
Direção e Assessoria	6
Sem Resposta	2
T O T A L	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Pode-se verificar que 20 dos 30 entrevistados

GRÁFICO 4

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS RESPONSÁVEIS POR DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978



Fonte: Pesquisa de Campo

vêm da área de Recursos Humanos onde chefiavam o Departamento de Pessoal ou faziam treinamento e seleção. Parece haver maior uniformidade em relação à experiência profissional do que em relação à formação, examinada a seguir. Portanto, se não existe uma formação teórica que permita ingressar no Desenvolvimento Gerencial, existe um campo de experiência profissional que lhe favorece o acesso.

Os dados conseguidos na amostra em estudo sobre a formação profissional dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial resumem-se na Tabela seguinte:

TABELA 9

FORMAÇÃO BÁSICA DOS RESPONSÁVEIS  
POR DESENVOLVIMENTO GERENCIAL-1978

CURSO	ENTREVISTADOS
Administração de Empresas	2
Ciências Contábeis e Atuárias	1
Direito	5
Economia	4
Engenharia	2
Magistério	2
Militar	1
Psicologia	5
Técnico de Administração (Nível Médio)	2
Sem resposta	6
T O T A L	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

A variedade do acesso ao cargo poderia ser interpretada como reflexo da falta de pessoal especificamente

preparado, tratando-se de um profissional novo dentro das empresas. Além disso, talvez a própria natureza do cargo, do ponto de vista dos empresários, exija aptidões e qualidades pessoais, mais do que um preparo específico.

A mesma variedade encontrada na formação básica verifica-se nos cursos de especialização. Mesmo os cursos de conteúdo semelhante variam quanto ao nível de duração. Notou-se certo destaque em cursos de Relações Humanas, citados por 80% dos entrevistados.

TABELA 9.A

CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO FEITOS PELOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

CURSOS	ENTREVISTADOS
Gerência por Objetivos	5
Modelos de Gerência	12
Relações Humanas	24
Treinamento	6
Outros	20

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

O aspecto a ser examinado em seguida é o da remuneração, conforme a Tabela e o Gráfico abaixo.

TABELA 10

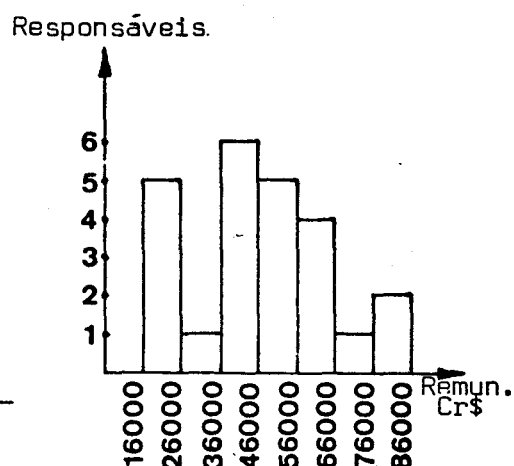
REMUNERAÇÃO DECLARADA PELOS RESPONSÁVEIS  
PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

REMUNERAÇÃO	ENTREVISTADOS
16.000 ..... 26.000	5
26.000 ..... 36.000	1
36.000 ..... 46.000	6
46.000 ..... 56.000	5
56.000 ..... 66.000	4
66.000 ..... 76.000	1
76.000 ..... 86.000	2
Sem Resposta	6
	30

GRÁFICO 5

REMUNERAÇÃO PERCEBIDA PE-  
LOS RESPONSÁVEIS POR DE -  
SENVOLVIMENTO GERENCIAL

1978



Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Verifica-se que a remuneração é bastante alta, em relação a profissionais com igual nível de formação. Nenhum recebe menos de Cr\$ 18.000,00; dezoito, isto é, 60% recebem mais de Cr\$ 36.000,00 e os seis que não responderam, provavelmente, se incluem neste grupo.

Nessa renda não estão incluídos os benefícios, que são os mais variados. É verdade que não são eles específicos do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, mas comuns a todos os gerentes da empresa. Os mais citados são: assistência médica e dentária, seguro de vida, financiamentos facilitados, automóvel à disposição.

A boa remuneração visa evitar a perda de bons profissionais, pois, muitas vezes, as organizações que des- cuidam esse aspecto, tornam-se celeiros de gerentes para

outras organizações.

A renda não tem apenas o seu sentido próprio, mas é também um símbolo de prestígio social, de status. Igual significado tem a posição que o executivo ocupa dentro da organização. A Tabela e Gráfico referentes a essa posição assim resumem os dados da amostra em foco.

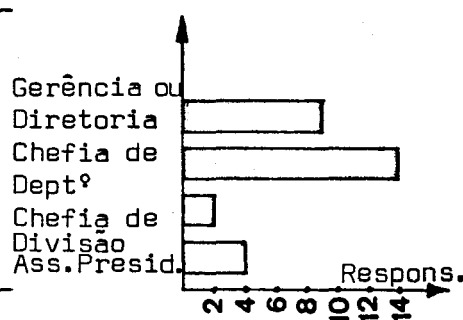
TABELA 11

GRÁFICO 6

POSIÇÃO OCUPADA NA EMPRESA PELOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

CARGO	ENTREVISTADOS
Assessoria da Presidência	4
Chefia de Divisão	7
Chefia de Departamento	4
Gerência ou Diretoria	14
Sem Resposta	1
<b>T O T A L</b>	<b>30</b>

POSIÇÃO OCUPADA PELOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NAS EMPRESAS - 1978



Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Tal posição assegura poder, pela proximidade em que está do centro de decisões da empresa.

O poder dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial é realmente bem grande, limitado apenas pelos superiores e por fatores externos.

Essa hierarquia de poder, status e privilégios dentro da empresa é um reflexo do que ocorre na sociedade em geral.

## II - Dados da Empresa

Na determinação do universo e da amostra já foi feita uma análise de natureza quantitativa sobre a existência do Desenvolvimento Gerencial nas empresas.

Constatou-se nas empresas brasileiras relacionadas pela revista "Visão" em 1977, que, de 698 com menos de 900 empregados, nenhuma mantinha um serviço de Desenvolvimento de Gerentes. Das restantes 182, com mais de 900 empregados, apenas 44 mantinham um efetivo serviço de Desenvolvimento Gerencial.

Passaremos agora a uma análise de natureza qualitativa, ou seja, relativa à maneira como os programas de Desenvolvimento de Gerentes tem sido conduzidos.

Já foi colocado que o Desenvolvimento Gerencial pode ser concebido como treinamento ou como um processo mais amplo. Indicadores dessa última concepção seriam a existência de meios de atuação além dos cursos e treinamentos, quais sejam: cadastro de gerentes (banco de dados), inventário de sucessão, plano de carreira e avaliação de desempenho.

A Tabela 12 retrata a situação de cada uma das empresas constituintes da amostra, em relação a esse aspecto.

Verifica-se, a um primeiro exame, alguns fatos:

- a) Não se encontra nenhuma empresa com todos os elementos considerados básicos para a identificação do Desenvolvimento Gerencial com um processo mais amplo que o simples treinamento;
- b) Em 12 empresas, correspondendo a 40% do total, existe apenas treinamento;

TABELA 12  
MEIOS DE ATUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, INDICADORES DA SUA  
IDENTIFICAÇÃO COM TREINAMENTO OU COM UM PROCESSO MAIS AMPLO -1978

EMPRESAS	MEIOS DE ATUAÇÃO					Concepção de D.G. na atuação prática	Opinião sobre os meios de atuação
	Treinamento	Av. Desempenho	B. Dados	Plano de C.	Plano de C.		
1	x	x				Treinamento	1 Válidos alguns
2	x	x	x			Processo + amplo	2 Válidos todos
3	x	x		x	x	Processo amplo	3 Válidos todos
4	x					Treinamento	4 Válidos todos
5	x	x				Treinamento	5 Válidos alguns
6	x	x	x			Processo amplo	6 Válidos todos
7	x	x	x			Processo amplo	7 Válidos todos
8	x	x	x			Processo amplo	8 Válidos todos
9	x					Treinamento	9 Dispensáveis
10	x		x			Treinamento	10 Válidos alguns
11	x					Treinamento	11 Válidos todos
12	x					Treinamento	12 Válidos todos
13	x					Treinamento	13 Válidos todos
14	x		x			Treinamento	14 Válidos alguns
15	x					Treinamento	15 Dispensáveis
16	x	x	x	x		Processo amplo	16 Válidos todos
17	x	x	x	x		Processo amplo	17 Válidos todos
18	x					Treinamento	18 Dispensáveis
19	x					Treinamento	19 Válidos todos
20	x					Treinamento	20 Válidos todos
21	x					Treinamento	21 Válidos todos
22	x	x	x			Processo amplo	22 Válidos todos
23	x					Treinamento	23 Dispensáveis
24	x	x				Treinamento	24 Válidos alguns
25	x		x			Treinamento	25 Válidos alguns
26	x					Treinamento	26 Dispensáveis
27	x	x		x		Processo amplo	27 Válidos todos
28	x	x	x			Processo amplo	28 Válidos todos
29	x	x				Treinamento	29 Válidos alguns
30	x	x	x	x		Processo amplo	30 Válidos todos
TOTAL	30	15	12	5	1		

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978



- c) Nas 18 empresas restantes, além do treinamento, existem um ou mais dos indicadores de um Desenvolvimento Gerencial concebido como processo mais amplo;
- d) Considerando a presença de 2 ou mais desses indicadores como suficientes para caracterizar ao menos uma tendência a conceber o desenvolvimento Gerencial como processo mais amplo, temos que 11 empresas tendem a considerá-lo assim, enquanto as 19 restantes o identificam, na prática, com treinamento.

Depois dessa visão de conjunto, a análise de cada um dos elementos, por ordem de frequência, leva a algumas constatações:

- Avaliação de Desempenho: Encontra-se em 15 empresas, ou seja 50% do total. Funciona muito como meio de promoção salarial e de analisar a qualificação para o preenchimento de cargos. Daí apresentar um caráter mais sistemático.
- Banco de Dados: Encontrado em 12 empresas (40% do total), constitui fonte de informação para conhecer o "know-how" da empresa.
- Plano de Carreira: Funcionando em 5 empresas, corresponde a 17% do total.
- Inventário de Sucessão: Presente em apenas uma empresa.

Não existe, portanto, sistema definido de progressão vertical. Sendo assim, o indivíduo não é desenvolvido para alguma coisa objetiva na sua vida profissional e nem mesmo na vida da organização.

A não existência de um plano de carreira para o executivo sintoniza-se com o sistema de admissão comum em empresas de países subdesenvolvidos: critérios familiares e apadrinhamento.

Talvez não se ressinta muito a falta destes serviços porque o Desenvolvimento Gerencial é recente nas empresas que estão mais preocupadas em consolidar as gerências atuais.

Há uma certa preocupação do titular em formar seu substituto, mesmo que sua palavra não deve ser a única e nem mesmo a mais importante no momento da indicação deste.

Concluiu-se, pois, que o Desenvolvimento Gerencial ressentia-se de uma previsão a longo prazo. A previsão de sucessão é a curto prazo, subordinada ao plano de expansão anual.

Deste modo, o Desenvolvimento Gerencial procura desenvolver os indivíduos sem ter uma idéia precisa das necessidades organizacionais.

Para verificar como o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial se posiciona em relação à importância desses meios de atuação e, conseqüentemente, se encara o Desenvolvimento Gerencial como treinamento ou como processo mais amplo, indagou-se se ele considerava dispensável algum desses meios.

As respostas obtidas resumem-se na Tabela 13.

TABELA 13

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME A OPINIÃO DO RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SOBRE A VALIDADE DOS MEIOS DE ATUAÇÃO - 1978

Grupo de Empresas	Opinião sobre os Meios de Atuação			Total
	Valorizam todos os meios	Não valorizam todos os meios		
		Dispensam alguns	Dispensam todos	
1º Grupo DG na prática como Treinamento	7	7	5	19
2º Grupo DG tendendo na prática a processo mais amplo	11	-	-	11
T O T A L	18	7	5	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978.

Como se vê, 18 empresas (60% do total) tem o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial opinando achar importantes todos os meios de atuação embora apenas 11, na prática, tendem para o Desenvolvimento Gerencial como processo mais amplo. Mas essas 11, coerentemente, situam-se entre as que valorizam todos os meios.

Algumas razões foram apontadas pelos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial para justificar sua valorização dos referidos meios. Estas seriam a garantia da vinculação do Desenvolvimento Gerencial aos objetivos da empresa. Desvinculado de tais objetivos, o Desenvolvimento Gerencial entra em descrédito e fracassa. E isso sucede quando não há um processo sistemático de determinação das necessidades do desenvolvimento da empresa, garantido justamente por aqueles meios de atuação.

Foram também apontadas algumas causas responsáveis pela inexistência desses serviços:

- a) Falta de formação do empresariado brasileiro, que muitas vezes está a frente de empresas familiares em fase de transição;
- b) A existência de uma boa margem de lucro não produz suficiente incentivo que leva a empresa a se refinar para obter o máximo.

O fator econômico, na opinião dos entrevistados, não é responsável por essa falha, como se pode deduzir da Tabela seguinte, referente aos investimentos das empresas no Desenvolvimento Gerencial.

TABELA 14

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS CONFORME O INVESTI  
MENTO EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

Investimento	Freq.	Investimento: Considerados Suficientes		Existência de Cortes	
		Sim	Não	Sim	Não
..... 5.	2	1	1	1	1
5.000.000 - 4.000.000	1	1	-	-	1
4.000.000 - 3.000.000	2	2	-	1	1
3.000.000 - 2.000.000	1	1	-	-	1
2.000.000 - 1.000.000	4	3	1	1	3
1.000.000 - .....	5	4	1	1	4
Em aberto .....	5	5	-	-	5
Sem resposta.....	10	9	1	1	9
T O T A L	30	26	4	5	25

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Nota-se que apenas 4 empresas (aproximadamente 13,5%) tem seus investimentos em Desenvolvimento Gerencial considerados insuficientes pelo Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial e, apenas 5 empresas (aproximadamente 16,5%), no dizer dos responsáveis, tiveram cortes de orçamento por motivo de crises econômicas. Note-se, ainda, que esses dois grupos coincidem, isto é, as empresas que fizeram cortes são as mesmas com recursos julgados insuficientes e mais uma.

A importância investida pela empresa, que varia de Cr\$255.000,00 a Cr\$43.000.000,00, não é um dado significativo quando não relacionada ao tamanho da empresa e, consequentemente ao número de gerentes. Além disso, 50% dos entrevistados não forneceram este dado. Mais signifi-

cativa é a opinião dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, julgando tais investimentos suficientes, mesmo que, em algum caso, fosse possível interpretar-se esse fato como acomodação ao orçamento proposto e eventual falta de percepção de reais necessidades.

De acordo com a opinião dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, ainda não existe uma valorização sólida do Desenvolvimento de Gerentes, ligando-se este problema mais a uma questão de mentalidade e motivação do que a falta de recursos financeiros. Com isso, parece que eles estão caindo em certa contradição, pois, quando declaram suficientes os recursos de que dispõem, implicitamente admitem que não estão tentando realizar o que, em teoria, reconhecem estar falho. Parece evidente, de fato, que realizar o Desenvolvimento Gerencial como processo mais amplo, utilizando outros meios de atuação além de treinamentos, equivaleria a investir mais - necessidade essa que poucos estão sentindo. A não ser que considerem suficientes os recursos dentro da situação concreta, de pouca valorização, que admitem. De fato, o Desenvolvimento Gerencial participa da problemática do desenvolvimento de Recursos Humanos, em geral.

A empresa não consegue perceber a relação entre a melhoria de seus serviços, seus resultados e o que investe em Recursos Humanos.

Não existem instrumentos que avaliem o retorno do que se investiu. Daí ser a importância do Desenvolvimento Gerencial mais enfatizada, em teoria, do que na prática.

Outro aspecto focalizado pela entrevista foi a relação entre Desenvolvimento Gerencial e Desenvolvimento Organizacional. As opiniões colhidas convergem para a afirmação de que não se entende teoricamente Desenvolvimento Gerencial sem Desenvolvimento Organizacional.

Sendo assim, é necessário, quando se quer desenvolver, atuar ao mesmo tempo no plano da estrutura organizacional e no plano da formação individual, o que não foi, porém, tão enfatizado pelos entrevistados.

Esta relação, foi mais percebida no sentido de que a organização precisa de indivíduos preparados e menos no sentido de que os indivíduos também precisam do contexto da organização para mudar algo em sua atuação. Isso confirma a identificação de DG com treinamento individual.

Dentro dessa sondagem sobre os meios de atuação para o Desenvolvimento Gerencial, focalizou-se ainda a validade de se recorrer a empresas externas para este fim. As opiniões a respeito distribuem-se como se segue:

TABELA 15  
OPINIÕES SOBRE A VALIDADE DO RECURSO A EMPRESAS  
EXTERNAS NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL - 1978

Típos Preconizado de D.G.	Freq.	%
Somente Interno	3	10,0
Interno e Externo	11	36,7
Somente Externo	12	40,0
Não Responderam	4	13,3
T O T A L	30	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Observa-se a valorização bem forte do recurso externo, apenas excluído por 3 entrevistados. A quase totalidade se divide entre uma formação gerencial só externa ou mista.

Isso talvez denote certa necessidade de apoio

dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial e identificação, mais uma vez, do Desenvolvimento Gerencial com treinamento. Realmente, o serviço externo atua de modo geral transitório e limitado e não como um processo contínuo e abrangente, inseparável da vida da empresa.

Os pontos positivos assinalados na utilização de um serviço externo foram: contribuição especialmente valiosa num serviço inicial, abertura para outras empresas e seu "Know-how", custo menor e prevenção contra possível fechamento, a rotina e esclerose. Por sua vez, o serviço interno é mais contínuo, mais adequado à cultura da empresa, à sua filosofia e política.

### III - Concepção de Gerência

Tentando descobrir o que os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial entendem por gerente, começamos por verificar o nível administrativo em que eles situam o executivo atingido por seu trabalho. Assim agrupamos as respostas obtidas.

TABELA 16

NÍVEL ADMINISTRATIVO DOS GERENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO - 1978

Nível Administrativo	Freq.	%
Somente alta Administração	6	-20,0
Somente alta e média Administração	12	40,0
Todos os Níveis	12	40,0
T O T A L	30	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978



A alta administração é sempre atingida, embora não exclusivamente, na maioria dos casos. Vinte e quatro entrevistados incluem o nível intermediário e doze incluem até os supervisores.

Se quisermos considerar como gerentes todos a queles atingidos pelo Desenvolvimento Gerencial, poder-se-ia pensar, num primeiro momento, em certa falta de caracterização, uma vez que se encontram em todos os níveis da orga nização. De fato, o que haveria de comum entre simples su pervisores e executivos da alta direção, posições essas com grande variedade de atribuições e diferença de habilidades requeridas?

No entanto, há um dado comum: todos têm pes soas sob suas ordens, o que leva a conceituar como gerente todo aquele que tem responsabilidade sobre outros. Este conceito, baseado na consideração do nível administrativo, corresponde à prática de 12 empresas e não é excluído explicitamente pelas outras. É ainda confirmado, pelo que os entrevistados afirmam sobre as atribuições de um geren te. De fato, todos colocam entre essas atribuições: coman dar pe soas, liderar grupos: "Gerente é o que faz com que as pessoas trabalhem em conjunto". "Gerente é o que torna as pessoas mais produtivas; para isso lidera, orienta, trans mite "know-how".

Não é sem motivo, portanto, que a capacidade de conviver seja a mais valorizada pelos administradores americanos para a sua função. "Segundo um relatório da American Management Association, uma considerável maioria de duzentos administradores que participaram de um levantamento, admitiu que a habilidade isolada mais importante num executivo é sua habilidade para conviver com pessoas. Neste levantamento, os administradores consideraram essa habili da de como mais decisiva do que inteligência, capacidade de de cisão, conhecimento e habilidade de trabalho".<sup>15</sup>

No entanto, apesar de o Desenvolvimento Gerencial atingir todos os níveis administrativos, desenvolvendo todos aqueles que têm responsabilidades sobre outros, talvez essa consideração não baste para conceituar o gerente, no pensamento dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial.

De fato, ao enunciar as características de um gerente, especialmente aqueles que acentuam as características de um gerente inovador, parecem ter em mente apenas os mais altos níveis. Essa opinião independe do nível administrativo envolvido no serviço do Responsável que está opinando. Ou seja, mesmo entre os que atingem todos os níveis, encontra-se quem pense deste modo.

Talvez se possa então concluir que a palavra gerente pode ser usada num sentido mais amplo (abrangendo todos os que comandam outros e que são envolvidos pelo Desenvolvimento Gerencial) e um conceito mais estrito (abrangendo os níveis administrativos mais altos, que realmente podem inovar dentro da empresa, participando de decisões quanto a objetivos). É possível que isso gere equívocos e imprecisões, pois nem sempre se sabe a extensão da palavra em cada momento.

Observe-se ainda que não se pode simplesmente identificar este problema de níveis com a questão realização x inovação. Se é verdade que nos níveis mais baixos é impossível inovação, nem sempre nos níveis mais altos esta predomina - apenas é mais possível.

Após conceituar gerência, resta verificar o tipo de gerente que o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial quer formar (inovador = efetivo, ou realizador = eficaz e eficiente). Através da valorização de um certo número de itens (Tabela 17) procurou-se definir a tendência para a gerência realizadora ou inovadora.

Empresas	Características relacionadas com a Gerência como realização					Características relacionadas com a Gerência como Inovação					Concepção de Gerência	Nível Administrativo
	Importa-se em fazer certas coisas	Visa que a organização se já bem administrada	Vê a organização do ponto de vista interno	O gerente apresenta um comportamento relativo	Conduta baseada em verdadeiras definições	Importa-se em decidir acertadamente	Visa que a organização responde às necessidades do ambiente	Vê a organização na sua relação com o ambiente	O gerente apresenta um comportamento ativo	Conduta baseada em constante reformulação		
1	x	x	x		x						Realização	Todos
2						x	x	x	x		Inovação	Todos
3	x	x	x	x	x			x	x		Realização	Alto e Médio
4								x	x		Inovação	Todos
5	x	x		x							Realização	Todos
6							x	x			Inovação	Todos
7								x	x		Inovação	Alto e Médio
8								x	x		Inovação	Todos
9		x	x	x							Realização	Alto
10		x	x	x							Realização	Alto e Médio
11						x	x		x		Inovação	Alto e Médio
12		x	x	x							Realização	Todos
13						x	x	x	x	x	Inovação	Todos
14		x	x					x	x		Realização	Alto e Médio
15								x	x		Inovação	Alto e Médio
16						x	x	x			Inovação	Alto
17						x	x	x	x		Inovação	Todos
18							x	x	x		Inovação	Alto e Médio
19		x	x	x				x			Realização	Alto
20								x	x		Inovação	Alto e Médio
21		x	x	x							Realização	Alto e Médio
22		x	x	x							Realização	Alto
23		x	x	x							Realização	Alto
24		x	x	x							Realização	Todos
25		x	x	x							Realização	Todos
26		x	x	x							Realização	Alto
27		x	x	x							Realização	Alto e Médio
28		x	x	x							Realização	Alto e Médio
29		x	x	x							Realização	Alto e Médio
30		x	x								Realização	Todos

É bom observar que só se considerou positiva a presença de um item, quando o entrevistado o expressou claramente. No entanto, há certa coerência entre os itens, de modo que a presença de um geralmente acarreta a de outros do mesmo tipo e os itens de tipo diferente tendem a se excluir.

O exame da tabela mostra que 18 entrevistados, isto é 60% da amostra tendem para conceituar a gerência dentro do tipo realizador e 12, correspondendo a 40% situam-se mais próximos ao tipo inovador.

Há, entre os entrevistados, quem mencione uma distinção de termos, chamando de administrador o realizador e de gerente, o inovador. "Gerente difere do administrador. Este faz acontecer, o gerente cria e administra a mudança".

Porventura os 40% que concebem a gerência como inovação atribuem ao gerente uma função decisória em relação aos objetivos da empresa?

O máximo a que eles chegam neste sentido é atribuir ao gerente uma função de consultores nas decisões tomadas a nível de diretoria. Neste caso, os gerentes contribuiriam para o estabelecimento da política da empresa dando "inputs". "O gerente assessora a diretoria nas decisões, em vista de promover resultados mensuráveis a nível de faturamento" - afirma um dos entrevistados.

"Espera-se que o gerente atue na formação da política da empresa: cabe a ele conhecer o ambiente para saber sugerir que serviços oferecer e a quem oferece-los" - frase esta que bem expressa uma concepção de organização aberta.

Depreende-se dessas colocações que as decisões, influenciadas embora pelos gerentes, realizam-se a nível de diretoria. Isso, talvez se dê tanto por resistência dos próprios gerentes em assumir decisões - preferem passá-las

à instância superior - como pela centralização do poder.

Dentre os 60% que tendem a conceituar gerente mais como realizador, encontramos a delineação dos dois tipos já conceituados: eficiente e eficaz.

O eficiente, próximo ao típico burocrata que, na visão de clássicos como Taylor, enfatiza a administração de processos, técnicas, tempos, pode identificar-se em afirmações como as seguintes:

"Gerente é aquele que sabe arrumar o trabalho técnico, sem desligar-se do resto da organização".

"Gerente é essencialmente aquele que desenvolve as atividades de sua área correspondendo à qualidade de trabalho exigida, obedecendo aos prazos estabelecidos".

"Gerente é o que sabe usar com eficiência equipamentos, dinheiro e pessoas, combinando tudo isto da forma mais adequada possível".

Esta visão encontra-se em 10% dos entrevistados.

Os outros 50% correspondem aos que entendem o gerente como alguém que, embora realizando objetivos definidos por outros, tem certo campo de decisão, no âmbito dos meios. Preocupa-se com os resultados a que deve chegar e deve para isso encontrar o caminho melhor e mais econômico. Intermedeia entre uma ação na política da empresa (campo do gerente efetivo) e a mera execução (própria do gerente eficiente), constituindo o tipo de gerente que chamamos eficaz.

Vemos o retrato desse tipo em colocações como as que seguem:

"Gerente é o que concentra a atenção nos obje-

tivos de produção. Cabe a ele fazer com que os objetivos fixados para o ano sejam atingidos dentro dos parâmetros esta<sup>be</sup>lecidos".

"Cabe ao gerente atingir os resultados pre - vistos através de outros".

"É tarefa do gerente cumprir metas estabelecidas. Ele é a valiado exclusivamente em função dos resultados".

"Gerente é essencialmente aquele que torna os recursos econômicos economicamente produtivos".

Um aspecto sondado ainda nessa parte da en - trevista relaciona-se com a tese de Fayol, segundo a qual não é importante, para dirigir, ser conhecedor da atividade técnica da empresa, mas sim ser um conhecedor de admi - nistração, capaz de gerir empresas de qualquer natureza.

Interrogados a respeito, os entrevistados manifestaram-se contrários a esse tese. A quase totalidade, considerou importante o conhecimento técnico da área a ser gerenciada, inclusive para a posse de uma linguagem adequada. Apenas um não enfatizou o conhecimento técnico da área, mas, o considerou possível de ir sendo adquirido no contato com os técnicos.

Mesmo os que concebem a gerência não tanto como realização, mas como ligada à política, ou seja, ao estabelecimento de objetivos, pensam assim. Não há, pois, correspondência entre entender o gerente mais como realizador ou mais como inovador e enfatizar conhecimentos técnicos ou administrativos. Todos exigem os dois tipos de conhecimento.

Conclui-se que a prática atual, para os postos de comando, técnicos da área guindados a gerentes e que se profissionalizam em gerência a partir daí, é defendida como posição teórica. Isso, aliás, acentua a importân - cia e necessidade do Desenvolvimento Gerencial nas empresas.

As três últimas partes da entrevista, analisadas em seguida, referem-se às concepções educacionais dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial. Tais concepções educacionais serão determinadas a partir dos tipos de: objetivos propostos (IV parte), tecnologias utilizadas (V parte) e motivações dinamizadoras da aprendizagem (VI Parte).

#### IV - Objetivos do Desenvolvimento Gerencial

Neste tópico, como aliás em toda a entrevista, os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial expressaram livremente suas idéias que foram depois encaixadas nas categorias de objetivos previamente definidas nos capítulos referentes às bases conceituais e metodológicas. Embora a presença de um item quase sempre implique na dos outros, só foram considerados os itens claramente expressos.

A tabela que se segue (Tabela 18) apresenta essas categorias de objetivos distribuídas conforme aparecem nas entrevistas.

A um rápido exame vêm-se delineados dois tipos inteiramente opostos: o primeiro, voltado essencialmente para a transmissão de conteúdos (correspondente à concepção passiva da educação) e o segundo, voltado para desenvolver condições que permitam ao indivíduo manter-se aprendendo (correspondente à concepção ativa da educação).

Vê-se que 19 entrevistados (63% aproximadamente) tendem para o tipo passivo e os restantes, portanto a minoria, tendem para o tipo ativo.

Passando para o exame dos objetivos como estão expressos nas entrevistas, verifica-se que alguns aspectos são mais acentuados:

1 - Dar ao gerente uma visão panorâmica do uni

Empresas	Objetivos relacionados com a Concepção Passiva						Objetivos relacionados com a Concepção Ativa					Concepção Educa- cional dominante
	Preocupação em ensinar a "como fazer"	Interesse em de senvolver o pro- duto a maneira certa	ênfase no plano, nos resultados, no conteúdo, no comportamento esperado	Valorização das verdades defini- das	Preocupação em ensinar a criar novas respostas	Interesse em de senvolver a ha- bilidade de pes- quisar ativamen- te	ênfase no pro- cesso de discrí- minamento da criatividade	Valorização da reformulação				
1	x	x	x	x	x				x		Passiva	
2	x	x	x	x							Ativa	
3				x							Passiva	
4	x		x	x		x					Ativa	
5	x		x	x							Passiva	
6	x		x	x					x		Ativa	
7		x	x	x							Passiva	
8		x	x	x							Ativa	
9		x	x	x							Passiva	
10	x	x	x	x							Passiva	
11	x	x	x						x		Passiva	
12	x	x	x								Passiva	
13	x	x	x								Passiva	
14	x	x	x								Ativa	
15	x	x	x								Passiva	
16				x							Passiva	
17									x		Ativa	
18									x		Ativa	
19									x		Ativa	
20	x	x	x	x							Passiva	
21	x	x	x	x					x		Ativa	
22	x	x	x	x					x		Passiva	
23	x	x	x	x							Passiva	
24	x	x	x	x							Passiva	
25				x							Passiva	
26									x		Ativa	
27				x					x		Ativa	
28	x	x	x	x							Passiva	
29	x	x	x	x							Passiva	
30	x	x	x	x							Passiva	



verso de informações sobre gerência que es  
tá à sua disposição.

- 2 - Levar o gerente ao conhecimento de seu pró  
prio estilo gerencial, a tomar consciência  
da imagem que projeta no grupo para que, a  
partir deste conhecimento, saiba que esti-  
lo adotar.
- 3 - Uniformizar linguagem e atitudes dos geren-  
tes, com a finalidade de estimular um com-  
portamento padrão. Tal padronização é ú-  
til dentro da empresa porque leva a maior  
racionalização do trabalho, diminuindo os  
custos.
- 4 - Conscientizar sobre a necessidade de inte-  
gração das áreas da empresa, para que se e  
vitem trabalhos isolados. Considera-se im  
portante que o gerente tenha uma visão sis-  
têmica da organização e queira contribuir  
para o seu aprimoramento como um todo.
- 5 - Conscientizar sobre a importância da melho  
ria das Relações Humanas (relações verti-  
cais e horizontais).

Pode-se perceber que não há ênfase em aspectos  
como decisões, relações da empresa com o meio, criação de  
respostas próprias frente a necessidades novas - aspectos  
esses ligados a uma gerência efetiva, inovadora e à concep-  
ção educacional ativa. Predominam aspectos ligados à efi-  
ciência (padronização), ou eficácia (resultados previstos)  
e à concepção educacional passiva.

Essa constatação se comprova ainda pela análi-  
se dos critérios de avaliação do trabalho gerencial, que en  
fatizam produtividade, cumprimento de metas estabelecidas  
e formação de espírito de equipe. Coisas como inventiva,  
criatividade, ousadia e destemor frente ao risco não são  
mencionadas.

Outro lado coerente refere-se ao tempo em que se esperam os resultados do Desenvolvimento Gerencial. Predominam os prazos médio e curto, sendo que ninguém os espera a longo prazo. Ora, a curto e médio prazos atua-se mais superficialmente sobre o nível de conhecimentos e atitudes externas e não tanto, de forma mais profunda, sobre a conduta global (interna e externa). Tenha-se presente que a transmissão de conhecimentos é enfatizada pela concepção passiva da educação, enquanto a concepção ativa pretende envolver a pessoa toda.

Foi ainda expressamente indagado na entrevista, se o mais importante para um gerente seria saber encontrar soluções próprias ou saber executar soluções aprendidas.

As respostas assim se distribuem:

TABELA 19  
DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL  
QUANTO À VALORIZAÇÃO DE SOLUÇÕES NOVAS OU APRENDIDAS - 1978

Tipo de Solução Valorizada	Freq.	%
Soluções principalmente aprendidas	17	57,0
Soluções dos dois tipos	8	26,5
Soluções principalmente novas	5	16,5
T O T A L	30	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Colocações usuais foram as deste tipo:

"Importa colocar em prática o que se aprende nos cursos".

"É preciso sair com instrumentos que se possa começar a usar logo".

Mesmo os que enfatizam as soluções novas, as en

tendem como adaptações do aprendido e não tocam na necessidade de estimular a criatividade no decorrer do Desenvolvimento Gerencial:

"O Desenvolvimento Gerencial dá um comportamento padrão. Cabe ao gerente adaptá-lo de acordo com a situação".

"Cabe ao gerente ter iniciativa de adaptar o que aprende às situações concretas.

Concluindo, verificamos que os objetivos do Desenvolvimento Gerencial situam-se predominantemente na linha de uma concepção educacional passiva.

Tal fato se justifica pela filosofia da empresa que exige praticidade e imediatismo, desde que o fator tempo é economicamente importante.

Sendo também o Desenvolvimento Gerencial uma área nova no Brasil, é natural que, antes de enfatizar a criação, vise-se dominar o campo dos conhecimentos já existentes. Aliás, nossa cultura, em todos os setores, padece de um espírito de importação - sempre recebendo o que vem pronto de fora e quase nunca criando e pesquisando.

Quando se afirma a necessidade de criar, não se quer desvalorizar a informação, mas apenas deixar de considerá-la como alvo único e suficiente.

#### V - Tecnologias empregadas no Desenvolvimento Gerencial

As tecnologias, isto é, os procedimentos- meios citados pelos entrevistados foram: os cursos, aconselhamento, delegação de poderes (já previstos na própria formulação da entrevista e examinadas nas bases conceituais) e os estágios de observação, que não haviam sido previstos. Es

tes últimos, consideramo-los mais ligados à concepção passiva, uma vez que se limitam à observação.

Assim podemos apresentar as respostas obtidas nessa parte da entrevista:

TABELA 20

TECNOLOGIAS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO O PENSAMENTO DOS RESPONSÁVEIS E RELACIONADAS COM A CONCEPÇÃO MAIS PASSIVA OU ATIVA DA EDUCAÇÃO - 1978

Empresas	Tecnologias relacionadas com a concepção passiva		Tecnologias relacionadas com a concepção ativa		Concepção Educacional Predominante
	Cursos	Estágios	Aconselhamento	Delegação	
1	x				Passiva
2	x				Passiva
3	x		x		Ativa
4	x	x			Passiva
5	x				Passiva
6	x				Passiva
7	x		x	x	Ativa
8	x				Passiva
9	x				Passiva
10	x				Passiva
11	x				Passiva
12	x	x			Passiva
13	x		x	x	Ativa
14	x				Passiva
15	x				Passiva
16	x				Passiva
17	x		x		Ativa
18	x		x	x	Ativa
19	x				Passiva
20	x		x	x	Ativa
21	x		x		Ativa
22	x				Passiva
23	x				Passiva
24	x				Passiva
25	x				Passiva
26	x				Passiva
27			x	x	Ativa
28	x		x	x	Ativa
29	x	x			Passiva
30	x	x			Passiva
T O T A L	29	4	9	6	

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Constata-se que 17 empresas empregam apenas cursos e 4 empregam cursos e estágios de observação, situan - do-se essas 21 exclusivamente do lado das tecnologias consideradas mais passivas.

A grande utilização dos cursos é justificada por colocações como:

"Através dos cursos se consegue transmitir in - formações e experiência em tempo curto".

"O curso é capaz de produzir maior sensibiliza - ção e ser mais ágil também".

Essas colocações, diga-se de passagem, parecem confirmar a relação dos cursos com o aspecto informativo, mais enfatizado na concepção passiva.

As restantes 9 empresas utilizam, além dos cursos uma ou duas das técnicas consideradas mais heurísticas (delegação de poderes e aconselhamento), sendo que 3 utili - zam uma dessas técnicas e, 6 empresas utilizam as duas. U - ma dessas empresas, aliás, é a única que não utiliza cursos. Consideramos ativas essas 9 empresas, no que se refere a tecnologia.

As empresas que mencionam a delegação de pode - res e o aconselhamento como meios importantes de Desenvolvimento Gerencial, admitem que os realizam de modo informal. Mas frisam:

"Na empresa há grande valorização do desenvolvimento não-formal".

"Aprende-se melhor fazendo. É impossível a em - presa se situar em relação à responsabilidade e à criativi - dade de algum gerente se ele não tem oportunidade para mos - trar sua responsabilidade e criatividade".

"O melhor modo de desenvolver é expor o gerente ao risco. É colocá-lo chefiando. Importa muita prática,

subsidiada pela teoria. O próprio curso precisa ser inserido numa realidade administrativa".

Dai se deduz que, mesmo não utilizando tão sistematicamente como seria desejável a delegação de poderes e o aconselhamento, essas empresas podem considerar-se mais ativas quanto à tecnologia, especialmente se comparadas às restantes, que não mencionam essas práticas ou até colocam obstáculos em relação a elas.

Vejam-se, por exemplo, declarações desse tipo:

"Essas práticas não estão de acordo com a cultura das empresas brasileiras. Os treinandos já se sentiriam donos do cargo antes de o ocuparem".

"A delegação de poderes parece conflitar com a cultura das empresas. Há uma tendência à centralização do poder. O gerente em função julga perder o poder, delegando. Além disso, ainda existem restrições ao que não vem do próprio gerente".

Quanto à posição de se considerar os cursos mais ligados à concepção educacional passiva, poder-se-ia objectar que eles podem ser mais ou menos ativos, dependendo da metodologia empregada. Isso é verdade, embora os cursos favoreçam a transmissão de conteúdos, como tendência geral. No entanto, para verificar melhor o tipo de curso, a entrevista sondou ainda a importância dada ao tema, com relação à metodologia e quais as metodologias usadas.

Quanto à primeira questão, verificou-se que 80% afirmam a maior importância do tema (conteúdo) e 20% afirmam a igual importância dos dois aspectos. Apesar dessa importância conferida ao conteúdo, não há uniformidade nos temas de várias empresas. Predomina a experimentação, chegando alguns a afirmar que o melhor é seguir as necessidades do momento. Geralmente, os temas mencionados relacionam-se com a dimensão administrativa, as ciências do comportamento e a

comunicação.

Quanto às metodologias usadas, verificou-se geral opção por uma metodologia participativa: dinâmica de grupo, estudo de casos, jogos simulados.

Não estaria isso em contradição com a tendência para uma concepção passiva da educação, assinalada há pouco em relação às tecnologias?

No entanto, certas justificativas apresentadas mostram que isso visa apenas tornar a transmissão do conteúdo mais agradável:

"A teoria deve ser passada de forma agradável".

"Os gerentes repelem preleção".

"A metodologia pode salvar um tema e levar à aquisição de mais conhecimento".

Ignora-se, portanto, que uma metodologia dentro de uma concepção realmente ativa da educação tem outros objetivos, quais sejam os de permitir à pessoa desenvolver capacidades e expressar qualidades latentes - o que é bem mais do que adquirir conhecimentos. Além disso, a dinamização meramente metodológica é frequentemente superficial e pode estar a serviço do dogmatismo e da imposição de conteúdos pré-estabelecidos. Numa concepção realmente ativa, os sujeitos são estimulados à atividade também porque se acredita que sua busca realmente possa chegar a novos resultados - inclusive o professor pode aprender das pesquisas dos alunos. Portanto, é a filosofia com que se usa o método e não o seu mero uso que irá caracterizar uma concepção ativa ou passiva da educação

## VI - Motivação para o Desenvolvimento Gerencial

A concepção educacional ativa acredita numa motivação intrínseca para o processo da aprendizagem: aprender porque a própria aprendizagem interessa, constitui um desafio, o qual envolve e suscita esforço ativo. Já a concepção educacional passiva, que oferece soluções prontas, não conseguindo este interesse, recorre a motivações extrínsecas, a prêmios ou castigos.

Sendo embora o Desenvolvimento Gerencial uma situação de aprendizagem, tem, porém uma particularidade: sua ligação imediata com o trabalho profissional. Por esse motivo, ao verificar em que tipo de motivação acreditam os entrevistados, esta sondagem abrangeu não só a motivação para participar do DG, como também a motivação profissional.

A sondagem de opiniões sobre os motivos para o Desenvolvimento Gerencial trouxe certa unanimidade: o gerente, na visão dos Responsáveis, quer participar dos programas de Desenvolvimento Gerencial porque sente necessidade de se aperfeiçoar profissionalmente. Colocações como as que se seguem confirmam o que se afirmou:

"É a consciência de que precisa se atualizar. Esta consciência é dramática devido às novas pesquisas. O gerente teme ficar ultrapassado porque, no mundo competitivo em que vivemos, isto implicaria em morrer profissionalmente".

"Os cursos trazem melhoria para o currículo dos gerentes e eles desejam ter condições de competir".

A sondagem de opiniões sobre os motivos para o trabalho profissional é que veio esclarecer, porém se es



Empresas	MOTIVOS EXTRÍNSECOS					MOTIVOS INTRÍNSECOS					Concepções Educativas predominantes
	Melhoria de condições ambientais	Relações interpessoais	Dinheiro	Status	Segurança	Ênfase na auto-realização	Reconhecimento pelo trabalho realizado	Tarefa vista como desafiadora	Maiores responsabilidades	Progresso profissional	
1	x		x							x	Passiva
2						x	x			x	Ativa
3			x	x			x				Passiva
4									x		Ativa
5	x	x	x								Passiva
6						x			x		Ativa
7							x				Ativa
8										x	Ativa
9				x	x						Passiva
10										x	Ativa
11				x	x						Passiva
12	x		x	x							Passiva
13				x		x	x				Ativa
14	x			x							Passiva
15		x		x	x						Passiva
16										x	Ativa
17								x	x	x	Ativa
18		x		x							Passiva
19		x		x							Passiva
20		x	x	x	x				x		Passiva
21					x				x	x	Ativa
22	x			x	x						Passiva
23									x	x	Ativa
24			x	x	x						Passiva
25							x	x			Ativa
26	x		x		x		x		x		Passiva
27		x									Passiva
28	x	x									Passiva
29	x	x	x	x			x				Passiva
30						x	x	x	x	x	Ativa
TOTAL	8	8	8	13	8	4	8	3	8	9	

ta motivação é intrínseca ou extrínseca. Realmente se o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial percebe o gerente intrinsecamente interessado no trabalho, assim também o verá e tentará motivar no programa de Desenvolvimento Gerencial; ao passo que, se o percebe profissionalmente movido por incentivos externos, também no Desenvolvimento Gerencial recorrerá ou imaginará válidos esses mesmos motivos. Ou seja, supomos que ele projeta nos gerentes suas concepções sobre a motivação.

As idéias dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial sobre as motivações profissionais dos Gerentes sintetizam-se na Tabela 21.

Vê-se que 17 Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial acentuam os motivos extrínsecos, próprios da concepção passiva da educação. Dentre estes, a necessidade de "status" é mais focalizada, apresentando todas as outras igual frequência. Portanto, o "status" é considerado a mais forte motivação extrínseca, tanto mais que não deixa de estar presente em outras, como salário e condições ambientais (símbolos de "status").

Em 13 Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, os motivos intrínsecos, próprios da concepção ativa da educação, são mais acentuados. Destes motivos intrínsecos, os mais lembrados foram: o progresso profissional (crescente competência) o reconhecimento pelo trabalho realizado e o aumento da responsabilidade. Esses motivos, realmente, estão ligados ao envolvimento do gerente na política da empresa, com maior grau de participação e possibilidade de realizar mudanças a nível de objetivos - o que se correlaciona com a imagem do gerente efetivo e com a concepção educacional ativa.

#### Conclusão sobre as concepções educacionais

Tendo sondado as concepções educacionais dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial a partir de

três pontos de vista: o dos objetivos, o das tecnologias e o das motivações do processo, é preciso agora tentar reunir esses três resultados. Na tabela 22 vê-se como foi feita esta síntese. Sendo três os resultados, a conclusão foi tirada facilmente, pela maior frequência, em cada entrevistado, da concepção ativa ou passiva.

TABELA 22

CONCEPÇÃO EDUCACIONAL DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL  
RESULTANTE DA SÍNTESE DAS TRÊS SONDAgens REALIZADAS - 1978

Empresa	Concepção Ed. a partir dos Objetivos	Concepção Ed. a partir da Tecnologia	Concepção Ed. a partir da Motivação	Concepção Ed. Resultante
1	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
2	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
3	Passiva	Ativa	Passiva	Passiva
4	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
5	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
6	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
7	Passiva	Ativa	Ativa	Ativa
8	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
9	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
10	Passiva	Passiva	Ativa	Passiva
11	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
12	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
13	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa
14	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
15	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
16	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
17	Ativa	Ativa	Ativa	Ativa
18	Ativa	Ativa	Passiva	Ativa
19	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
20	Ativa	Ativa	Passiva	Ativa
21	Passiva	Ativa	Ativa	Ativa
22	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
23	Passiva	Passiva	Ativa	Passiva
24	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
25	Ativa	Passiva	Ativa	Ativa
26	Ativa	Passiva	Passiva	Passiva
27	Passiva	Ativa	Passiva	Passiva
28	Passiva	Ativa	Passiva	Passiva
29	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva
30	Passiva	Passiva	Ativa	Passiva

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Talvez se possam levantar objeções a esse critério. Por que, por exemplo, dar igual peso aos objetivos com rela -

ção às tecnologias e à motivação? Na verdade pareceu-nos que seria mais arbitrário estabelecer pesos diferentes (como medir isso?) do que considerá-los em pé de igualdade. Além disso, esses três aspectos não se acham isolados mas, na realidade bastante implicados. Quem tem objetivos dentro de uma concepção mais ativa, provavelmente usará também meios dessa linha e acreditará em motivos correspondentes. Essa implicação, que intuimos "a priori", foi confirmado "a posteriori" pela matriz das correlações desses resultados entre si e de cada um com a concepção final resultante.

#### MATRIZ DE CORRELAÇÃO

	C.Ed.a p.dos Objetivos	C.Ed.a p.das Tecnologia	C.Ed.a p.da Motivação	C.Ed.Result.
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
C.Ed.dos Obj. $X_1$	1	0,11	0,43	0,79
C.Ed.das Tec. $X_2$	0,11	1	0,01	0,46
C.Ed.das Mot. $X_3$	0,43	0,01	1	0,66
C.Ed.Result. $X_4$	0,79	0,46	0,66	1

Os coeficientes de correlação entre  $X_1X_4$ ,  $X_2X_4$ ,  $X_3X_4$ , são significativos, demonstrando haver correlação direta entre as três diversas variáveis ( $X_1, X_2, X_3$ ) e o indicador global da Concepção Educacional ( $X_4$ ). A que parece ter menor peso é a variável  $X_2$  (concepção educacional a partir das tecnologias). No entanto, o coeficiente 0,46, ainda assim, é elevado. Os dados assim configurados oferecem consistência a  $X_4$ .

A baixa correlação do resultado ligado às tecnologias com os outros dois resultados talvez se possa in

interpretar a partir de uma constatação: hoje em dia a preferência por tecnologias mais ativas é um dado geral, que discrimina pouco. Tomamos como indicador básico da linha mais ativa o uso de outros meios além dos cursos (delegação de poderes e aconselhamento). Consideramos válido esse indicador. O uso exclusivo de cursos ou de cursos com estágios de observação foram ligados à concepção passiva. Esse parece ser o aspecto discutível. É possível que alguns cursos pudessem ser considerados ativos. Tentou-se verificar esse ponto, mas tornou-se difícil detectá-lo por que todos os cursos, em geral, optavam por métodos mais participativos, dentro da geral preferência já assinalada. Assim, talvez tenhamos detectado, no caso das tecnologias, não todos os que deveriam ser considerados ativos. Deixaram de ser considerados os que, usando embora somente cursos, o faziam realmente dentro de uma linha mais ativa e não só por superficial tendência a passar o conteúdo de forma agradável.

No entanto o resultado em questão não pesou muito na maioria dos casos, apenas confirmando ou deixando inalterado os outros dois. Somente em 8 casos (empresas números 7, 10, 18, 21, 23, 26 e 30) em que houve oposição entre concepção quanto aos objetivos e quanto às motivações, tornou-se um fator de desempate, quatro vezes a favor da concepção ativa e quatro vezes a favor da passiva.

Em síntese: os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial distribuem-se segundo as suas concepções educacionais da seguinte maneira:

TABELA 23  
DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO  
GERENCIAL SEGUNDO SUAS CONCEPÇÕES EDUCACIONAIS-1978

Concepção Educacional	Quanto aos Objetivos	Quanto às Tecnologias	Quanto aos Motivos	Resultante
Ativa	11	9	13	12
Passiva	19	21	17	18
T O T A L	30	30	30	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

TABELA 24

DISTRIBUIÇÃO DOS RDG DAS EMPRESAS DO RJ DOS VÁRIOS SETORES  
ECONÔMICOS E TIPOS DE CAPITAL, CONFORME SUA CONCEPÇÃO EDUCACIONAL - 1 9 7 8

Setor Comercial Tipo de Capital	ESTATAL		PRIVADO NACIONAL		PRIVADO ESTRANGEIRO		TOTAL	
	Ativa	Passiva	Ativa	Passiva	Ativa	Passiva	Ativa	Passiva
Primário	-	2	1	-	-	-	1	2
Secundário	-	1	1	3	2	4	3	8
Terciário	3	2	2	6	3	-	8	8
T o t a l	3	5	4	9	5	4	12	18

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

## Verificação das Hipóteses

A síntese descritiva dos dados de cada uma das partes da entrevista, tornou possível chegar, não só a uma caracterização do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial (parte I da entrevista), mas também a algumas outras conclusões sobre este profissional, tais como:

- 1) A sua concepção educacional, ativa ou passiva, (síntese de suas idéias referentes aos objetivos - partes IV, V e VI da entrevista);
- 2) A sua concepção sobre o Desenvolvimento Gerencial, como treinamento ou como processo mais amplo (parte II da entrevista);
- 3) O seu conceito sobre gerência, como atividade realizadora ou inovadora (parte III da entrevista);

Colocando agora em relação essas três variáveis, levantamos algumas hipóteses: a do predomínio da concepção passiva da educação e a da ligação entre Concepção Ativa, Desenvolvimento Gerencial como processo mais amplo e Gerência Inovadora, de um lado; e Concepção Passiva, Desenvolvimento Gerencial como treinamento e Gerência Realizadora de outro.

Passando a verificar cada uma dessas hipóteses, tem-se assim o enunciado da primeira:

Hipótese Geral - Os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial na sua atuação efetiva como em sua visão teórica (percepção de seu papel), tendem mais para uma concepção educacional passiva, baseada na transmissão de conteúdos do que para uma concepção educação

cional ativa, baseada no auto-desenvolvimento.

Seguem-se as frequências observadas.

TABELA 25  
CLASSIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO  
GERENCIAL SEGUNDO SUA CONCEPÇÃO EDUCACIONAL - 1978

Concepção Educacional	Nº de Entrevistados	%
Ativa	12	40,0
Passiva	18	60,0
T O T A L	30	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Examinando-se as frequências, conclui-se que o número dos que se incluem na concepção passiva da educação (60% do total) é significativamente mais alto do que o da queles que se incluem na concepção ativa (40% do total). Sendo assim, a hipótese pode ser tida como corroborada na amostra. Isso sugere que os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, em sua maioria, estão mais preocupados com a transmissão de conteúdos do que em dar condições aos gerentes para que eles continuem aprendendo e buscando soluções novas para os novos desafios que um mundo em mudança lhes deverá apresentar.

Primeira sub-hipótese: A identificação do Desenvolvimento com treinamento está relacionada com a concepção passiva de educação, assim como a identificação do Desenvolvimento Gerencial com um processo mais amplo relaciona-se com a concepção ativa de educação.

Na descrição da II parte da entrevista (Dados



da Empresa) viu-se que a importância do Desenvolvimento Gerencial é afirmada em teoria, mas menos cuidada na prática.

Olhando-se mais para a prática, tomou-se como critério para considerar que o Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial identificava o DG com um processo mais amplo que treinamento, a existência, na empresa, de pelo menos dois outros meios de atuação além de treinamento (banco de dados, ou inventário de sucessão ou plano de carreira ou avaliação do desempenho). Dentro deste critério 19 entrevistados teriam um conceito de DG como simples treinamento e 11 como processo mais amplo.

No entanto, a existência desses meios de atuação depende não só da mentalidade do Responsável pelo Desenvolvimento Gerencial, como também de fatores outros, ligados à estrutura da empresa. Se passarmos então a considerar, não mais a atuação efetiva, porém a valorização daqueles meios de atuação, além do treinamento, veremos que 18 consideram indispensáveis todos esses meios e 12 não o valorizam todos, dispensando alguns (7 entrevistados) ou todos (5 entrevistados). É bom notar que entre os 18 referidos situam-se todos os 11 que, pelo critério anterior, identificaram DG com um processo mais amplo. (Verifique-se a tabela 13, p.55 ).

Pensou-se comprovar a relação hipotetizada dentro de ambos esses critérios.

No primeiro critério, atendendo mais à atuação prática observam-se as frequências sumariadas na tabela 26.

TABELA 26  
DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO  
GERENCIAL SEGUNDO SUA CONCEPÇÃO EDUCACIONAL RELACIO  
NADA COM O CONCEITO DE DG TIRADO DA ATUAÇÃO PRÁTICA  
1978

DG	Concepção Educacional	Passiva	Ativa	Total
Treinamento		13	6	19
Processo mais amplo		5	6	11
T O T A L		18	12	30

Fonte: pesquisa de Campo - 1978

Esta relação foi verificada através do teste do Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ).

Obteve-se um  $\chi^2 = 1,53$  com um  $r = 0,04$  (tetra-córico). Não sendo significantes a 0,05, não se pode provar que haja a relação esperada.

Passando para o segundo critério, atendendo mais à valorização dos meios de atuação além do treinamento tem-se a seguinte tabela:

TABELA 27

DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEGUNDO SUA VALORIZAÇÃO DOS MEIOS DE ATUAÇÃO NO DG, RELACIONADA COM A CONCEPÇÃO EDUCACIONAL.- 1978

DG \ Conceção Educacional	Passiva	Ativa	Total
Treinamento (não valorizam todos os meios)	10	2	12
Processo mais amplo (valorizam todos os meios)	8	10	18
T O T A L	18	12	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Aplicando-se o teste do Qui-Quadrado obteve-se um  $\chi^2 = 4,595$  com um  $r = 0,39$  (tetracórico), sendo significativos a 0,05.

Portanto, classificando-se a concepção dos Responsáveis a respeito do DG não apenas pela verificação da sua atuação efetiva (possivelmente limitada por fatores organizacionais) mas também pela apreciação emitida, vê-se comprovada a relação da hipótese.

Segunda sub-hipótese: A concepção de gerência como realização associa-se a uma concepção passiva de educação, assim como a concepção de gerência como comportamento inovador e aperfeiçoador prende-se a uma concepção ativa de educação.

TABELA 28

DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO DG SEGUNDO SEU CONCEITO DE GERÊNCIA RELACIONADO COM A CONCEPÇÃO EDUCACIONAL-1978

DG	Concepção Educacional			
		Passiva	Ativa	Total
	Realização	16	2	18
	Inovação	2	10	12
T O T A L		18	12	30

Fonte: Pesquisa de Campo - 1978

Usou-se também o teste do Qui-Quadrado ( $X^2$ ), tendo-se obtido um  $X^2 = 13,4$  com um  $r = 0,07$  (tetracórico) significantes a menos de 0,01. Comprova-se, desta maneira, a relação hipotetizada.

## CONCLUSÕES

A dicotomia constantemente assinalado neste trabalho entre concepção ativa e passiva de educação faz muito sentido, especialmente num país como o nosso. Sendo a nossa "uma civilização transplantada", entre nós o ensino foi sempre, quase exclusivamente, voltado para transmitir teorias elaboradas noutros centros. O ensino como participação num processo ativo de pesquisa, de criar o saber, aparece só em momentos excepcionais. Mesmo a nível universitário, a falta de pesquisa, o limitar-se a digerir conteúdos previamente elaborados por outros, caracteriza nosso ensino. E quando há pesquisa entre nós, aqueles que a financiam definem previamente seus campos e nem sempre se pesquisa o que realmente importa para o país. Essa situação é o que dá motivo ao predomínio de uma concepção e de uma prática educacional passivas e repetidoras.

A oposição entre educação ativa e passiva po de aparecer no campo dos objetivos, dos métodos e da motivação.

Os objetivos de uma educação passiva são limitados à transmissão de um determinado saber ou mesmo "know-how". O que deve ser transmitido é definido por instâncias superiores, que elaboram programas e definem campos. Já na educação ativa, há um objetivo mais amplo: fazer o educando participar da elaboração do saber. Para isso, além de transmitir-lhe as "ferramentas básicas" e dar-lhe condições de perceber panoramas gerais, é importante criar um espaço de liberdade para sua pesquisa pessoal. Vê-se que também na educação ativa há algo a transmitir, mas não se trata senão do primeiro passo.

Sendo diversos os objetivos, diversa será a metodologia. Um é o método adequado para estabelecer hábitos, fortalecer automatismos, transmitir "know-how" ou

saber enciclopédico. Outro é o método para treinar a capacidade de crítica, de julgamento e de avaliação, criar atitudes e desenvolver valores. No entanto, como hoje em dia o ativismo dos métodos é uma exigência geral, podem coexistir certa passividade nos objetivos com aparente atividade no processo didático. No entanto, examinada com atenção, vê-se que tal atividade não é realmente criativa (trata-se de uma forma mais ágil de fazer engolir os conteúdos, de criar mais receptividade como recurso audio-visuais). Ou então, existe certa atividade, porém em domínios bem definidos, sem permissão para entrar em terrenos "perigosos" que provocassem profundas revisões no já estabelecido.

Quanto aos motivos, o que ocorre é que uma atividade programada por outros, necessita de incentivos externos. Daí a tendência da educação passiva para os motivos extrínsecos, enquanto a educação ativa pretende uma motivação intrínseca.

A constatação geral da relevância entre nós da concepção passiva da educação deveria normalmente aparecer também no campo da formação de gerentes e foi o que motivou a nossa primeira hipótese.

Tendo-se ela comprovado, pode-se afirmar o predomínio da concepção educacional passiva na visão teórica e na atuação prática dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial. De fato, 60% dos entrevistados classificam-se, dentro dos critérios propostos neste estudo, como tendo uma concepção educacional passiva. E, nos 40% classificados como possuidores de uma concepção ativa, seria mais exato dizer que esta é mais uma tendência do que uma plena posse.

Sendo o Desenvolvimento Gerencial uma profissionalização, justifica-se, até certo ponto a necessidade

de enfatizar a transmissão de um "know-how". No entanto, torna-se vital desenvolver no gerente um comportamento ativo e uma atitude de pesquisa. Será talvez a própria pressaõ da realidade que irá aos poucos forçando a passagem para uma concepção e prática educacional mais ativas.

O predomínio da concepção, passiva que nossa pesquisa assinalou, nota-se a partir dos 3 pontos de vista: dos objetivos propostos para o Desenvolvimento Gerencial, das tecnologias empregadas e, embora em menor proporção, das motivações consideradas válidas.

Quanto aos objetivos, nota-se certa falta de compromisso com o futuro, pretendendo-se formar um gerente mais reativo que preditivo. Para isso, considera-se importante fornecer-lhe conteúdos e, no máximo, corrigir atitudes prejudiciais à produtividade sem tanta preocupação com o desenvolvimento de suas capacidades criativas para transformar o sistema. Com isso o Desenvolvimento Gerencial é mais imediatista, ressentindo-se de falta de senso de direção e desligando-se um pouco do caminhar da organização. Esse fato, já o dissemos, repete-se, em grande, em nossa sociedade: uma educação voltada para transmitir cultura, não chega a prever as necessidades do amanhã, mas querendo adaptar-se ao hoje, que rapidamente passa, acaba formando para o ontem. Ora, o desenvolvimento de uma atitude de pesquisa diante dos fatos, mais do que a assimilação de maneiras de agir padronizadas, é o que importa. O "know-how" de hoje pode ser um obstáculo para a adaptação do homem dentro de uma civilização em mudança, gerando o problema da obsolescência.

No que se refere às tecnologias, a ênfase dada aos cursos em relação a outras situações mais vitais, como a delegação de poderes e o aconselhamento, acarreta a exigência de uma transferência de aprendizagem. Assim cria-se uma dicotomia: ao invés de um gerente sempre em renovação,

em estado de permanente atualização, de pesquisa ativa, ter-se-á um gerente que aprende nos cursos e executa de pois o que aprendeu. Aliás, a preocupação com a informação sufoca um pouco a preocupação com os meios. Estes são vistos como menos importantes, subordinados àquele. no entanto, os métodos não deveriam ser somente ponte para o conteúdo. Deveriam visar manter sempre em ação a capacidade de aprender, para que o gerente fosse um sistema aberto, em condições de reversibilidade e não um sistema fechado, neutro e impermeável ao ambiente, um mero gestor de procedimentos. Para isso, o importante seria apresentar desafios, problemas e não soluções e respostas prontas. Nota-se a falta dessa consciência entre os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial. Mesmo quando utilizam métodos mais ativos, fazem-no em vista do conteúdo e não tanto para formar um gerente sempre em pesquisa. Existe pouca divulgação da psicologia do desenvolvimento intelectual e a aprendizagem cognitiva. Essas falhas, aliás, são comuns ao sistema educacional formal em nosso país, inclusive, nos seus mais altos níveis.

Relativamente à motivação, foram mais valorizados os motivos extrínsecos, especialmente o status, do que os intrínsecos: interesses pela atividade em si mesma. Por coerência, era de se esperar esse resultado. Quando a aprendizagem e o trabalho não são algo de criativo, desafiador, não são capazes de motivar por si mesmos. Tornam-se apenas meios de obter coisas como status, dinheiro, etc. No entanto, nota-se aqui um predomínio menor da motivação extrínseca sobre a intrínseca, relativamente aos outros dois itens. Isso talvez se explique pelo envolvimento que o trabalho profissional é capaz de produzir, mesmo quando não dá campo a uma total expressão de si e tem ainda bastante de mera execução. Se o gerente não tem campo para decisões que levem a mudanças de objetivos organizacionais (ge



rente efetivo)), pode ter ao menos possibilidade de mudar os processos para chegar aos fins previstos (gerente eficaz) o que já motiva intrinsecamente, em muitos casos. E a maior divulgação dos estudos psicológicos sobre motivação leva as empresas a preocuparem-se mais com este aspecto. Neste ponto pode-se mesmo pensar que o nível de motivação atingido no Desenvolvimento Gerencial supere bastante o atingido no sistema educacional formal. Quando se fala de nível, está implícito que entre motivação extrínseca e intrínseca não há oposição, mas superação de etapas, na visão de Maslow, Herzberg e outros. A motivação extrínseca, referindo-se aos motivos mais básicos (higiênicos, redução de tensão) é um pré-requisito à intrínseca. Esta só pode se estabelecer quando a anterior já alcançou, no indivíduo e mesmo na sociedade, um certo nível de satisfação. É claro que não basta esse fato: é preciso também que a atividade considerada seja capaz de suscitar interesse. De outro modo, o indivíduo fica desmotivado ou recai na mera motivação extrínseca. Portanto, o próprio desenvolvimento social, enquanto proporciona a superação de necessidades básicas, permite o surgir da motivação mais ligada ao próprio trabalho e à auto-realização.

Também a segunda hipótese, estabelecendo uma relação entre a concepção educacional e o conceito de desenvolvimento gerencial, pode ser comprovada. De fato, o Desenvolvimento Gerencial pode ser visto como um treinamento individual, ou como um processo mais amplo, incluindo-se no próprio Desenvolvimento Organizacional e tendo outros meios de atuação além do treinamento. Notou-se predomínio do primeiro modo de ver: DG como treinamento individual.

Sendo assim, a atuação só individual (enfoque individualista) prevalece sobre a atuação na organização (enfoque psico-sociológico). Assim, os problemas organizacionais são mais explicados por falhas individuais do que por deficiências estruturais da organização. Não se pensa tanto nos papéis das pessoas dentro do grupo quanto na natureza

za das personalidades nos papéis. Pensa-se que as organizações são as pessoas, e não tanto que as pessoas assumem papéis nos quais representam forças que atuam dentro da organização. Assim, tenta-se mudar as pessoas diretamente, através de treinamento e isso, provavelmente, acarreta grande reincidência no erro. Muitas vezes seria preciso mudar as condições organizacionais para sanar o erro.

No caso do Desenvolvimento Gerencial, não bastaria fazer treinamentos, mas a organização deveria dispor de meios como banco de dados, inventário de sucessão, plano de carreira, para que este fosse encarado numa perspectiva mais psico-sociológica.

Este enfoque (psico-sociológico) apresentou certa relação com a concepção educacional ativa e o oposto (individualista) com a concepção passiva. Isso se explica porque o enfoque psico-sociológico enquanto atua também na estrutura implica numa visão de gerência inovadora e de organização aberta. Combina com a filosofia educacional ativa enquanto enfatiza o processo, a mudança, a reformulação, ao passo que o enfoque individualista só considerando as mudanças a nível de pessoas, implicitamente pensa numa organização estática, fechada e numa gerência realizadora, enfatizando os resultados, o status quo, o já adquirido.

Assim sendo era de se esperar também a comprovação da terceira hipótese, estabelecendo relação entre concepção educacional e conceito de gerência (inovadora ou realizadora).

Como se depreende de tudo o que foi dito, os programas de Desenvolvimento Gerencial nos moldes do que vem sendo feito pela maioria, mais poderiam contribuir para manter do que para desenvolver as organizações.

De fato, se as organizações, ao preparar seus

gerentes ainda enfatizam a transmissão do já adquirido, dando muito menos importância a capacitá-lo para descobrir novos caminhos, percebe-se mais preocupação com o manter do que com o crescer. Talvez os lucros satisfatórios das grandes empresas expliquem essa despreocupação com o desenvolvimento. Será certamente a própria mudança social cada vez mais acelerada que irá provocando o deslocamento para a preocupação no sentido de formar um gerente preditivo, criativo enfim. Deste modo, a contribuição do sistema educacional paralelo de que faz parte o Desenvolvimento Gerencial, será sem dúvida valiosa para o próprio sistema educacional formal. Este último tem, por suas próprias características, certa tendência ao imobilismo. Não havendo, como há no caso das empresas, o imediato "feed-back" da baixa dos lucros como agulhão de mudança, a escola pode por muitos anos continuar a transmitir ensino obsoleto e de forma obsoleta, sem que se perceba. Como o sistema escolar tende a constituir-se numa organização fechada, em que cada nível prepara o seguinte, só no fim do processo o aluno percebe que não irá precisar de grande parte do que aprendeu nem na vida, nem na profissão. E mais ainda: que a forma como aprendeu (recebendo teorias prontas) o tornou menos apto a enfrentar os desafios da realidade. O sistema paralelo constituído dentro da área da produção surgiu justamente para responder a essas defasagens do sistema escolar formal. Pode-se esperar que além de inovar no campo do que ensinar, as empresas consigam renovar no campo do como ensinar? Talvez, pois dispõem elas do grande teste da realidade que falta às escolas. Este é proporcionado pela sua imediata inserção no mundo da produção sofrendo rapidamente as alterações das mudanças sociais, que só com atraso chegam à escola. Se essa contribuição pode ser menos possível na formação profissional para funções muito definidas, que exigem um preparo específico, sujeito no máximo a reciclagens, pode-se ter mais expectativas num caso como o do Desenvolvimento Gerencial. Se o gerente, por função, deve ser preparado para adequar-se ao novo e até prever as mudanças, talvez seja esse tipo de educação de que todos

hoje temos necessidade, nos diversos campos. E o que se experimentar para formar gerentes à pesquisa ativa pode fornecer subsídios a qualquer tipo de ensino.

Para isso é necessário que as empresas e os Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial cada vez mais abram para novas experiências, dentro de uma crescente consciência do seu papel numa sociedade em transição; preparar gerentes para o futuro. Muitas vezes educadores ousados não encontram nas escolas clima para experimentar. Não seriam as empresas, mais sensíveis à mudança social, com mais autonomia própria, terreno propício para estes inovadores?

Assim como um arquiteto ou "designer" criativos são considerados importantes numa empresa, não seria de valor pelos menos igual um pedagogo inovador, para a formação do pessoal? Se as empresas criaram seu próprio sistema de ensino, porque as escolas não eram adequados, não podem limitar-se a renovar o conteúdo, imitando a forma do ensino escolar. Têm de partir para uma forma nova de ensinar, colocando em prática certas intuições de educadores e críticos educacionais. E talvez sua atitude seja para as escolas um estímulo novo.

É importante uma investigação permanente do que já se faz no país e fora, no campo de Desenvolvimento Gerencial. Assim, quando se analisa a atuação dos Responsáveis pelo Desenvolvimento Gerencial, comparando-a com as perspectivas de uma educação libertadora não se pretende apenas fazer críticas, e menos ainda dar normas, mas levantar questões que levem a reflexão e à busca de novas respostas. Em educação, não há receitas a seguir, mas desafios a resolver, fatos a pesquisar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 NASCIMENTO, Kleber. No século de volta à escola; desenvolvimento individual, profissional e organizacional. 1a. ed., Rio de Janeiro, Incisa, 1976. 28p. (Série De desenvolvimento de Executivos, 1).
- 2 PINHO, Sonia Maria Pedreira. O papel do profissional de recursos humanos numa sociedade em transição. São Paulo, Associação Paulista de Administração de Pessoal, s.d. 297 mimeogr.
- 3 ALLPORT, Gordon Willard. Desenvolvimento da personalidade; considerações básicas para uma psicologia da personalidade. São Paulo, Herder, 1962. 130p.
- 4 CORDEIRO, Laerte Leite. Treinamento de executivos; visão panorâmica. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 15(3):41, mai./jun. 1975.
- 5 \_\_\_\_\_. Op. cit. p. 48.
- 6 THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1976. p. 18-24-
- 7 DRUCKER, Peter. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. p. 1.
- 8 PINHO, Sonia Maria Pedreiro de. op. cit. p. 23
- 9 \_\_\_\_\_. op. cit. p. 24.
- 10 HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores de empresa. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1977. pgs. 11-84.

- 11 ALLPORT, G. op. cit. .
- 12 FREIRE, P. A educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1971.
- 13 ALLPORT, G. op, cit.
- 14 FREIRE, P. op. cit.
- 15 HERSEY, Paul; BLANCHARD Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas; a utilização de recursos humanos. São Paulo, EPU, 1977. p. 8.

## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

- AEBLI, Hans. Didática psicológica; aplicação à didática da psicologia de Jean Piaget. São Paulo, Nacional, 1974. 196p.
- ALLPORT, Gordon Willard. Desenvolvimento da personalidade. São Paulo, Herder, 1962. 130p.
- ANSON, Oliart Francisco. Las motivaciones en el trabajo administrativo. Documentacion Administrativa, Madrid, 6(2):86-96, ene. 1963.
- BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional; estratégias e modelos. São Paulo, Edgard blucher, 1972. 134p.
- BENNIS, Warren G. Desenvolvimento organizacional; sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo, Edgard Blucher, 1972. 101p.
- BRASIL, Congresso Nacional. Lei nº 6296 de 15/12/75. D.O. 16/12/1975.
- BRUNNER, Jerome Seymour. O processo da educação. São Paulo, Nacional, 1971. 87p.
- CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. Motivos individuais e objetivos do grupo. In: \_\_\_\_\_. Dinâmica de grupo. São Paulo, Herder, 1967. cap. 4, 425-587.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro, v. 31, n. 9, set. 1977.
- CORDEIRO, Laerte. Treinamento de executivos; visão panorâmica. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(3):41-45, maio/jun. 1975.

DRUCKER, Peter F. A nova era da administração. São Paulo, Pioneira, 1976. 170p.

\_\_\_\_\_. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1977. 184p.

DOLLE, Jean Marie. Para compreender Jean Piaget; uma iniciação à psicologia genética piagetiana. São Paulo, Zahar, 1975. 202p.

FLOWERS, Vincent S. La permanência del personal y sus motivos. Administracion de Empresas, Buenos Aires, 15 (3):37-53, mayo 1974.

FREIRE, Paulo. Educação como prática da liberdade. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1971. 150p.

\_\_\_\_\_. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978. 218p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas; a utilização de recursos humanos. São Paulo. EPU, 1977. 254p.

HILGARD, E.R.A. A teoria de campo de Lewin. In: \_\_\_\_\_. Teorias da aprendizagem. São Paulo, Herder, 1966. cap.8, p. 231-359.

KATZ, Daniel; KANN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo, Atlas, 1966. 551p.

LAWLER, Edward E. Should the quality of work life be legislated? The personnel administrator, Beres Ohio, 21(1):17-21, jan. 1976.

LEGRAND, Louis. Psicologia aplicada à educação intelectual. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. 157p.

- LEWIN, Kurt. Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo, Cultrix, s.d. 242p.
- LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975. 258p.
- LOBOS, Julio. Administração de pessoal; prática versus teoria. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 16(4):29-34.
- \_\_\_\_\_. O enriquecimento ocupacional. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 15(3): 21-32, maio/jun. 1975.
- MACK, Harold. Some lessons in motivation. Supervisory Management, New York, 21(8):2-7, Aug. 1976.
- MASLOW, Abraham H. Introdução à Psicologia do ser. Rio de Janeiro, Eldorado, s.d. 258p.
- \_\_\_\_\_. Motivación y personalidad. Barcelona, Sagittario, 1963. 407p.
- NASCIMENTO, Kleber. O executivo na organização; papéis e funções essenciais. Rio de Janeiro, INCISA, 1976. 80p.
- \_\_\_\_\_. No século da volta à escola; desenvolvimento individual, profissional e organizacional. 3. ed. Rio de Janeiro, INCISA, 1976. 28p. (Série Desenvolvimento de Executivos, 1).
- OLIVEIRA, J. Batista Araujo. Tecnologia educacional; teorias da instrução. Petrópolis, Vozes, 1975. 136p.
- PERROW, Charles. Análise organizacional; um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972. 226p.

PENZER, W. N. Managers. who don't grow up. Management Review, New York, 62(1):2-16, Jan. 1973.

PINHO, Sonia Maria Pedreira de. O papel do profissional de recursos humanos numa sociedade em transição. São Paulo, Associação Paulista de Administração de Pessoal, s.d. 29f. mimeogr.

REDDIN, W. J. Eficácia gerencial. São Paulo, Atlas, 1975. 353p.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, abr./jun. 1977.

SELZNICK, Philip. A liderança na administração; uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. 137p.

SKINNER, B. Frederic. Ciência e comportamento humano. Brasília, Universidade de Brasília, 1970. 252p.

TANNENBAUM, Arnold. Psicologia social e organização do trabalho. São Paulo, Atlas, 1966. 150p.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. Alguns aspectos críticos do desenvolvimento gerencial. Recursos Humanos, Rio de Janeiro, 6(3):81-84, abr./jun. 1974.

THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional. São Paulo, Mc Graw-Hill, 1976. 216p.

TOURAINE, Alain. La sociedad post-industrial. Barcelona, Ariel, 1973. 237p.

VISÃO. Quem é quem na economia brasileira. São Paulo, v. 51, n. 4, ag. 1977.

## ANEXO 1

MATERIAL UTILIZADO NA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

ENTREVISTA ESTRUTURADA

I. Dados Pessoais

Nome (facultativo): \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Formação (especificar o curso): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ano de término: \_\_\_\_\_

Outros cursos (especialização e/ou pós-graduação)

<u>Curso</u>	<u>Duração</u>	<u>Ano de término</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

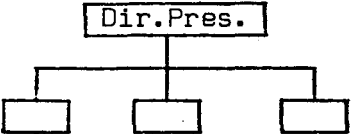
Faixa etária:            ☐ 25 - 30                      ☐ 45 - 50  
                                 ☐ 30 - 35                      ☐ 50 - 55  
                                 ☐ 35 - 40                      ☐ 55 - 60  
                                 ☐ 40 - 45                      ☐ 60 ...

Tempo na Empresa: \_\_\_\_\_

Cargos anteriores (em ordem cronológica):

<u>Curso</u>	<u>Tempo na função</u>	<u>Ano. de término</u>	<u>Curso</u>	<u>Tempo na função</u>	<u>Ano. de término</u>
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Coloque a posição que ocupa dentro da estrutura da empresa (com -  
plete o organograma, se for o caso):



Faixa de remuneração atual: \_\_\_\_\_

Benefícios adicionais do cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## II - Concepção de gerência .

Quantos gerentes tem a sua empresa? \_\_\_\_\_

Qual o mínimo de pessoal sob a responsabilidade de um gerente?

\_\_\_\_\_

Quais as responsabilidades que um gerente está assumindo atualmente? Exemplifique. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vê necessidade de modificar, acrescentar ou substituir algo nessas atribuições? Por que?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quais, a seu ver, deveriam ser as funções de um gerente em ordem de prioridade?

Qual o percentual de tempo que o gerente deveria empregar em cada uma?

<u>Função</u>	<u>Percentual</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

O que é mais importante para um gerente:

a) Conhecer administração em geral ( )

b) Conhecer tecnicamente a área de atuação ( )

Dê um percentual relativo à importância de cada uma dessas áreas:

<u>Teoricamente</u>		<u>Na prática</u>	
a) - ( )	b) - ( )	a) - ( )	b) - ( )

Quais, na sua opinião, os problemas decorrentes da deficiência de conhecimento em uma ou outra dessas áreas? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual sua opinião a respeito da contratação de empresas externas para desenvolver programas gerenciais? A formação dos gerentes deve ser:

- a) somente interna ( )
- b) interna e externa ( )
- c) somente externa ( )

Justifique sua opinião: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual o nível administrativo dos gerentes que desenvolve?

- a) superior ( )
- b) médio ( )
- c) supervisão ( )

Vê necessidade de alguma mudança nesse sentido? Por que razão?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III. Programas - planejamento

Como foi feito o planejamento em 1977 (quem participou, como foram determinadas as necessidades, que tempo que abrangeu? De que constou?) Faça uma percentual estimativa relativa a seu cumprimento. Se o cumprimento não chegou a 100%, quais os motivos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual o planejamento para 1978? Até que ponto estima a possibilidade de execução?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



A quanto montaram os investimentos da Empresa em R.H. e, especificamente em DG, em 1977? RH: \_\_\_\_\_ DG: \_\_\_\_\_

E em 1978? RH: \_\_\_\_\_ DG: \_\_\_\_\_

São suficientes? Tem sofrido cortes? Qual o motivo?

Quantos gerentes foram envolvidos em 1977? \_\_\_\_\_

Qual a previsão para 1978? \_\_\_\_\_

Na empresa existe cadastro de gerentes? Como se vincula? \_\_\_\_\_

Existe inventário de sucessão? A que prazo são feitas as previsões? \_\_\_\_\_

Existe plano de carreira? Qual seu funcionamento?

Considera algum destes serviços dispensável? Justifique.

Como você vê o DG em relação à filosofia de DO?

## IV - Programas - objetivos .

Os resultados são esperados a curto ( ), médio ( ) ou longo ( ) prazo?

Quais os resultados obtidos no seu melhor programa de DG?

---

---

---

---

## V - Programas - tecnologias

Quais os procedimentos empregados no DG?

---

---

---

---

---

Em que percentual você utiliza os cursos em relação a outras tecnologias (aconselhamento, delegação de poderes)? \_\_\_\_\_

---

---

Suas opções quanto a isto são justificadas de que maneira?

---

---

---

Quantas horas-aula os gerentes receberam em 1977? \_\_\_\_\_

Qual a previsão para 1978? \_\_\_\_\_

O que mais você pondera: a determinação dos temas ou a metodologia a ser empregada? Como traduziria isto em termos percentuais? Quais as razões disso?

---

---

---

---

---

---

Chegou-se a alguma padronização quanto aos temas? Quais as considerações imprescindíveis? Cite-os em ordem de importância.

---



---

Quais as metodologias efetivamente empregadas nos Cursos? Cite em ordem de frequência. Qual a justificativa?

---



---



---

#### VI - Ambiente de trabalho - motivação

Quais os motivos ou necessidades que costuma explorar mais para manter produtivos os gerentes? Cite-os em ordem de importância.

---



---

Quais as reivindicações pessoais mais frequentes por parte dos gerentes e como vê a necessidade de serem atendidas?

---



---



---

Quais as situações de trabalho que você considera mais ou menos favoráveis à satisfação pessoal dos gerentes? Justifique sua posição quanto a isso.

Mais favoráveis

Justificativa

---



---



---



---



---



---

Menos favoráveis

Justificativa

---



---



---



---



---



---

**VII - Ambiente de trabalho - controle**

Como você avalia a atuação dos gerentes no seu dia-adia? Segundo que valores a sua avaliação é feita?

---

---

---

---

Quem participa da avaliação dos gerentes na sua empresa?

---

---

Você tem um programa de avaliação do desempenho dos gerentes? Em que consiste? Que instrumentos usa?

---

---

---

---

---

**VIII- Outras observações**

Considerando suas concepções sobre como desenvolver gerentes ao ocupar o cargo pela 1ª. vez e, suas concepções atuais que transformações observa?

---

---

---

---

Acrescente algo que não foi perguntado e que você gostaria de manifestar (observações pessoais, sugestões, críticas).

---

---

---

---

---

CARTA AOS JUÍZES

Rio de Janeiro, maio de 1978

Prezado Senhor,

Com a finalidade de concluir o mestrado na Fundação Getúlio Vargas, estou realizando a seguinte pesquisa: O profissional de recursos humanos do Rio de Janeiro no desenvolvimento gerencial: suas concepções educacionais.

Pretendo entrevistar responsáveis de Recursos Humanos em diferentes empresas do Rio.

Dirijo-me à V. Sa. como especialista em D.G., (ou em Educação) solicitando que VALIDE o instrumento em anexo, opinando sobre os itens separadamente.

Solicito que os classifique em Bons - Regulares - Dispensáveis, considerando a objetividade da questão proposta assim como a sua pertinência com o tema.

Julgando necessário, poderá sugerir reformulação na redação das questões, assim como melhor ordenação das mesmas.

Em base às observações recebidas, esta entrevista será reformulada.

Antecipadamente agradeço sua contribuição, sem a qual não seria possível o prosseguimento deste trabalho, que espero venha trazer contribuições válidas para o D. G. no Brasil.

Atenciosamente aguardo sua resposta.

Maria Angela Moreira Pinto

A N E X O 2

INSTRUMENTO UTILIZADO NO ESTUDO

ENTREVISTA ESTRUTURADA

**I. Dados Pessoais**

Nome (facultativo): \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Formação (especificar o curso): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Ano de término: \_\_\_\_\_

Outros cursos (especialização e/ou pós-graduação):

<u>Curso</u>	<u>Duração</u>	<u>Ano de término</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

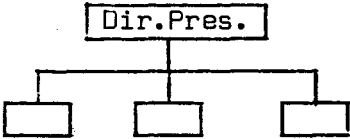
Faixa etária:            ( ) 25 - 30                      ( ) 45 - 50  
                                  ( ) 30 - 35                      ( ) 50 - 55  
                                  ( ) 35 - 40                      ( ) 55 - 60  
                                  ( ) 40 - 45                      ( ) 60 ...

Tempo na empresa: \_\_\_\_\_

Cargos anteriores (em ordem cronológica):

<u>Em outras Empresas</u>			<u>Na Empresa</u>		
<u>Cargo</u>	<u>Tempo de função</u>	<u>Ano de término</u>	<u>Cargo</u>	<u>Tempo na função</u>	<u>Ano de término</u>
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

Coloque a posição que ocupa dentro da estrutura da empresa (complete o cronograma, se for o caso):



Faixa de remuneração atual: \_\_\_\_\_

Benefícios adicionais do cargo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## II - Dados da Empresa

Nome da Empresa \_\_\_\_\_

Natureza da Empresa: Setor Primário ( )

Setor Secundário ( )

Setor Terciário ( )

A quanto montaram os investimentos da Empresa em Recursos Humanos e, especificamente em DG, em 1978? \_\_\_\_\_

São suficientes? \_\_\_\_\_

Tem sofrido cortes? \_\_\_\_\_

Qual o motivo? \_\_\_\_\_

Na empresa existe cadastro de gerentes (Banco de Dados?) Como se vincula ao Desenvolvimento Gerencial? \_\_\_\_\_

Existe inventário de sucessão? A que prazo são feitas as previsões? \_\_\_\_\_

Existe plano de carreira? Como funciona? Ajuda de algum modo no desenvolvimento gerencial? \_\_\_\_\_

Existe um programa de avaliação de desempenho? Em que consiste? \_\_\_\_\_

Considera algum destes serviços dispensável? Justifique. \_\_\_\_\_

Como você vê o DG em relação à filosofia do DO? \_\_\_\_\_

Até que ponto, é válido a contratação de empresas externas para desenvolver programas gerenciais? A formação dos gerentes deve ser:

☐ somente interna      ☐ Interna e externa      ☐ somente externa

Explique sua escola \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III - Concepção de Gerência

Quais as atividades que um gerente realiza atualmente? Exemplifique. Vê necessidade de modificar, acrescentar ou substituir algo nessas atividades? Por que?

Quais, a seu ver, deveriam ser as atividades de um gerente em ordem de prioridade? Que percentual de tempo deveria empregar em cada uma?

## Atividades

## Percentual

[illegible]

O que poderia, a seu ver ser considerado um gerente "padrão"?

---



---



---



---

O que é mais importante para um gerente:

a) Conhecer administração em geral ☐

b) Conhecer tecnicamente a área de atuação ☐

Dê o percentual relativo à importância de cada uma dessas áreas:

---



---

Quais os problemas decorrentes da deficiência de conhecimento em uma ou outra dessas áreas?

---



---



---



---

Qual o nível administrativo dos gerentes que desenvolve?

☐ Alta administração

☐ Média administração

☐ Supervisão

#### IV - Objetivos do Desenvolvimento Gerencial

Quais os objetivos do Programa de Desenvolvimento Gerencial em 1977?

---



---



---

Os resultados esperados foram atingidos? Se não se atingiu 100% quais os motivos?

---



---



---



---

Quais os objetivos propostos no Programa de Desenvolvimento Gerencial para 78? Até que ponto estima a possibilidade de serem atingidos?

---

---

---

Os resultados são esperados a curto ( ) médio ( ) ou longo ( ) prazo?

Quais os resultados obtidos no seu melhor programa de DG?

---

---

---

Como é visto materialmente o resultado dos programas de DG? E - xemplifique.

---

---

---

Segundo que valores é realizada a avaliação dos gerentes. Justifique sua posição.

---

---

---

O que é mais importante para um gerente? Saber executar as soluções aprendidas ou saber apresentar soluções próprias? Justifique sua opinião.

---

---

---

## V - Tecnologias empregadas no DG

Quais as tecnologias empregados no DG? Explique a sua escolha.

---

---

---

---

Em que percentual você utiliza os cursos em relação a outras tecnologias (aconselhamento, delegação de poderes).

---

---

---

Suas opções quanto a isto são justificadas de que maneira?

---

---

---

O que é mais ponderado: a determinação dos temas ou a metodologia a ser empregada? Como traduziria isto em termos percentuais? Quais as razões disso?

---

---

---

---

Chegou-se a alguma padronização quanto aos temas? Quais os considerados imprescindíveis? Cite-os em ordem de importância.

---

---

---

---

Quais as metodologias efetivamente empregadas nos cursos? Cite em ordem de frequência e justifique a escolha.

---

---

---

---

## VI - Motivação para o DG

O que, a seu ver, faz um gerente querer participar dos programas de DG?

---

---

---

---

Que argumentos costumam ser empregados para que os gerentes queiram participar dos programas de DG? Cite em ordem de importância.

---

---

---

---

Quais as condições organizacionais que mais favorecem a satisfação dos gerentes no trabalho? Justifique sua posição quanto a isto.

---

---

---

---

Foi realizada alguma pesquisa sobre o clima organizacional? Quais os resultados?

---

---

---

---

ANEXO 3

RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE AFIRMARAM TER DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, ORDENADAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

## ANEXO 3

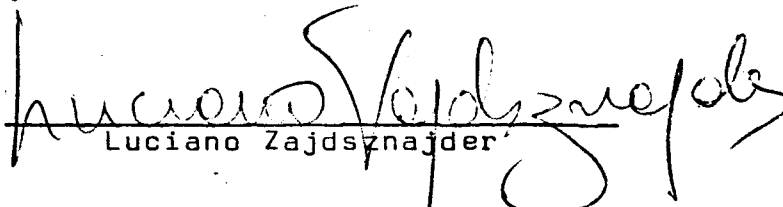
RELAÇÃO DAS EMPRESAS QUE AFIRMARAM TER DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, ORDENADAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS

EMPRESAS	NÚMERO DE EMPREGADOS
Rede Ferroviária Federal	112.000
Petróleo Brasileiro S.A. Petrobrás	43.000
Cia. Siderúrgica Nacional	22.231
Cia. Vale do Rio Doce	21.643
Cia. Souza Cruz	19.348
Telecoms Rio de Janeiro S.A. - Telerj	14.770
General Electric do Brasil S.A.	12.000
Lojas Americanas	11.100
Cedae Cia. Estadual de Água e Esgoto	9.838
Christiani Nielsen Enges Construs	9.363
Cia. Cervejaria Brahma	9.358
Sergio Dourado Empr. Imobs. S.A.	9.080
Empresa Brasileira Telecomunicações S.A. Embratel	7.641
Comlurb Cia. Municipal Limpeza Urbana	7.383
Furnas Centrais Elétricas S.A.	6.500
Standart Elétrica S.A.	6.240
S.A. White Martins	6.200
Cia. Docas do Rio de Janeiro - Cdrj	6.118
Empr. Bras. Engenharia S. A.	5.858
Geovia Com. Ind. S.A.	4.620
Ishikawajima Brasil S.A. - Ishibrás	4.527
Xerox do Brasil S.A.	4.000
Lojas Brasileiras S.A.	3.892
Cia. Comércio Navegação	3.800
Supergasbrás Distr. de Gás S.A.	3.444
Indústrias Reunidas Caneco S.A.	3.335
Veplan Residência Emp. Imobs. S.A.	3.300
Verolme Estaleiros Reunidos do Brasil S.A.	3.170
Cia. de Navegação Lloyd Brasileiro	2.971
Shell do Brasil S.A. - Petróleo	2.500

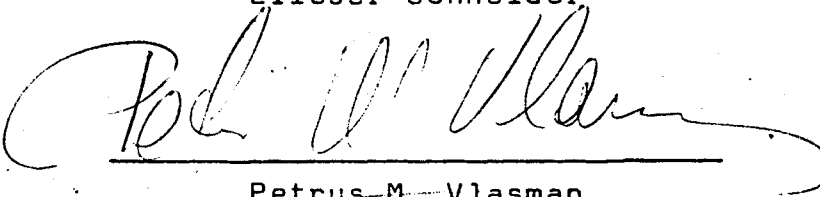


EMPRESAS	NÚMERO DE EMPREGADOS
Minerações Brasileiras Reunidas	2.400
Casa Mar e Terra Comestíveis S.A.	2.250
S.A. Jornal do Brasil	2.138
Dataprew Emp. Processamento de Dados - Previ dência Social	2.136
Datamec S.A. Eng. de Sistemas	2.000
Cia. Brasileira de Energia Elétrica - CBEE	1.983
Emp. Nucleares Brasileiras S.A. - Nuclebrás	1.800
Esso Brasileiro de Petróleo S.A.	1.700
Ind. Com. Minérios S. A. - Icomi	1.630
Texaco do Brasil S.A.	1.600
Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S.A.	1.400
Merck S.A. Indústrias Químicas	1.226
Sotreq S.A.	1.069
Richardson Merrel Moura Brasil	979

TESE APRESENTADA AOS SRS.:

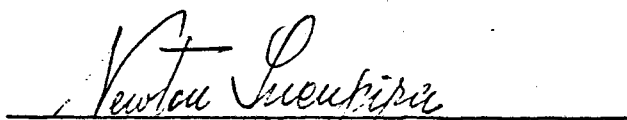
  
Luciano Zajdsznajder

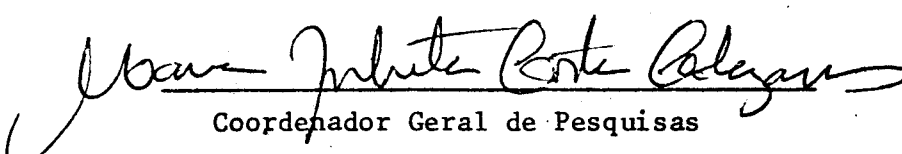
  
Elieser Schneider

  
Petrus M. Vlasman

Visto e permitida a impressão.

Rio de Janeiro,

  
Coordenador Geral de Ensino

  
Coordenador Geral de Pesquisas