



BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

CONSULPUC - SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA

II Curso De Integração Profissional De Adestrandos

**O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL COMO UMA CONTRIBUIÇÃO
AO PROCESSO DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

SANDRA HELENA GOMES DE SIQUEIRA



BANCO
DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO - D. A.
BIBLIOTECA

II CURSO DE INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL DE ADESTRANDOS DO BNDE

O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL COMO UMA CONTRIBUIÇÃO
AO PROCESSO DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

SANDRA HELENA GOMES DE SIQUEIRA

Abril de 1977

E. 102529807

17

BNDE
AEST - AP
N.º REG. F-369
DATA: 15/02/82

ex 1

ÍNDICE

Introdução

Objetivos

Conceituação

- Treinamento x Desenvolvimento
- Executivo
- Desenvolvimento Gerencial

Histórico

Posição do Órgão de Pessoal no Organograma da Empresa

Razões para o Desenvolvimento Gerencial

Técnicas mais utilizadas

Conclusão

I. INTRODUÇÃO

Inúmeros autores têm citado o desenvolvimento de recursos humanos como fator essencial na expansão social e econômica de um país. Economistas, Técnicos em Administração e, obviamente, Psicólogos e Sociólogos, bem como outros profissionais, vem se conscientizando da crescente importância que está assumindo o investimento no potencial humano.

Sabe-se que o próprio Governo, a cada dia que passa, procura incentivar a implantação de programas de desenvolvimento de pessoal: o I e II PND contém referências a essa intenção⁽¹⁾; a Lei 6.297 de 15.12.75, que permite a dedução para fins de Imposto de Renda, de despesas efetuadas com programas de treinamento, bem como, a criação e implantação do PNTE - Programa Nacional de Treinamento de Executivos - enfatizam ainda mais esse interesse.

No entanto, apesar de todos esses esforços, o que se tem feito, é muito pouco se considerarmos o que Frederick Harbison diz a esse respeito: "O progresso, é claro, relaciona-se com os níveis gerais de educação e especialização da totalidade da população de um país; está, porém, ainda mais intimamente vinculado ao desenvolvimento de seus recursos humanos estratégicos ou de alto nível"⁽²⁾, e "alto nível" aqui, refere-se não só a todo profissional com grande experiência e vários anos de instrução, bem como administradores, gerentes, diretores, etc.

(1) I PND - 1972/1974 - Dez. 1971 - pág. 68 a 71
II PND - 1975/1979 - Set. 1974 - pág. 124 a 134

(2) HARBISON, Frederick H. - "O Desenvolvimento do Potencial Humano de Alto Nível e o Crescimento Econômico", Lubin, Harbison e outros. Recursos Humanos para o Desenvolvimento (tradução). Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965, pág. 1.

Por outro lado, se nos limitamos ao ambiente empresarial, fica ainda evidente essa necessidade de dedicar-se mais ao desenvolvimento dos empregados de toda organização, considerando-se, principalmente, a rapidez com que vem ocorrendo mudanças nesses ambientes. Warren Bennis parte da hipótese (evolutiva) de que "todas as épocas, desenvolvem uma forma organizacional que é a mais adequada à índole daquela época" e de que "certas mudanças sem paralelo, estão ocorrendo, as quais fazem com que se torne necessário revitalizar e reconstituir as nossas organizações"⁽³⁾. Dessa forma, se levarmos em conta que os responsáveis pelo êxito ou fracasso de uma Empresa, em grande parte, são as pessoas de nível executivo, tem-se em mãos um dos mais importantes itens do desenvolvimento de pessoal, o desenvolvimento de executivos.

Chegamos, assim, ao tema dessa Monografia, que devido à escassez do tempo, deverá abordar especialmente o desenvolvimento de executivos como uma contribuição ao crescimento organizacional. Vale dizer, no entanto, que embora esse tópico seja de fundamental importância, uma vez que o executivo conduz pessoas, não se pode esquecer que essas pessoas tem que ser cuidadosamente escolhidas (selecionadas) e preparadas (treinadas)⁽⁴⁾ para atuar ao lado do executivo.

(3) BENNIS, Warren A. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas - 1972 - (Prefácio).

(4) Veja-se mais adiante a diferença entre Desenvolvimento e Treinamento de Pessoal.

II. OBJETIVOS

A presente Monografia tem pois o objetivo geral de avaliar a importância do processo de desenvolvimento de dirigentes, considerando-se, fundamentalmente, a sua tarefa de coordenar e orientar pessoas.

A princípio pode parecer ambicioso este objetivo, se lembrarmos que o tempo é bastante curto. No entanto, nos limitaremos a basear as discussões aqui desenvolvidas, especialmente, em opiniões de especialistas nesta área, a serem obtidas através de pesquisa bibliográfica e entrevistas (Roteiro - anexo I).

III. CONCEITUAÇÃO

É bastante freqüente encontrar-se os termos Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal com o mesmo significado. No entanto, alguns autores estabelecem uma diferença clara entre estes termos.

Para Richard Morano⁽⁵⁾, por exemplo, a expressão DESENVOLVIMENTO tem um sentido mais abrangente do que TREINAMENTO. Para outros, como Edwin Flipp, não só a primeira expressão é mais ampla como também o Treinamento é instrumento do Desenvolvimento: "O desenvolvimento diz respeito ao aumento de perícia através de treinamento, que é necessário para um desempenho apropriado do cargo."⁽⁶⁾

Há também aqueles que citam o treinamento com sentido operacional, em oposição ao desenvolvimento, tal como: "treinamento de datilógrafas", etc. Neste caso, treinamento se refere mais a habilidade, atos rotineiros e respostas predeterminadas, objetivos de curto prazo e imediatos. Desenvolvimento está relacionado ao crescimento do homem como um todo, expansão de suas habilidades para utilizar suas capacidades inteiramente e aplicar seus conhecimentos e experiências na solução e resolução de situações novas e diferentes; objetivos de longo prazo.

Para sermos mais específicos, vejamos agora como conceituar Desenvolvimento Gerencial.

(5) MORANO, Richard. A New Concept in Personnel Development and Employee Relations - (Personnel Journal, 53 (8), Aug. 1974, p. 507).

(6) FLIPPO, Edwin. Princípios de Administração de Pessoal (tradução). São Paulo, Ed. Atlas S.A., 1970, p. 26.

Em primeiro lugar, o que é desenvolver e gerenciar: - desenvolver representa a oportunidade planejada para treinar, educar, direcionar a experiência, planejar e crescer orientadamente; - gerenciar significa planejar, organizar, dirigir e controlar os elementos componentes de uma Empresa.

Desse modo o desenvolvimento gerencial será um trabalho de planejamento, treinamento e crescimento de pessoas cujas funções são de planejamento, organização, direção e controle não só de tarefas, mas principalmente de outras pessoas. Por essa razão (e outras) o desenvolvimento gerencial deveria incluir todos os membros do escalão de executivos desde o presidente até supervisores e pessoal de staff.

Alguns utilizam também a expressão desenvolvimento de executivos, porém há aqueles que acreditam poder o termo "executivo" ficar afeto a, somente, o pessoal da alta Administração, quando o processo deveria envolver os dirigentes de todos os níveis hierárquicos.

A esse respeito, Lodi considera o conceito de "executivo", em si, "vago e elástico, sendo difícil de ser delimitado com precisão". (7)

Malcon Warren destaca a diferença entre Treinamento e Desenvolvimento Gerencial:

- a) Treinamento lida com necessidades correntes; desenvolvimento com necessidades previsíveis.
- b) Treinamento é orientado para a tarefa; desenvolvimento gerencial é orientado para o indivíduo;
- c) Treinamento lida comumente com requisitos de tarefas específicas; desenvolvimento gerencial lida com requisitos organizacionais ou requisitos de tarefas complexas.

(7) LODI, João B. Desenvolvimento de Executivos - A Experiência Brasileira. Livraria Pioneira Editora, 1968.

Utilizaremos, aqui, os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento do mesmo modo que Flippo; e, com relação a usarmos Gerente ou Executivo, ficaremos com o termo gerente, visto como todo aquele que exerce formalmente a função de liderança de grupo(s).

IV. HISTÓRICO

As primeiras tentativas em termos de se realizar um trabalho de desenvolvimento gerencial foi durante e após a I Guerra Mundial, nos USA. A grande perda de homens e a situação da Economia no final da década de 20 e início da de 30 levou a uma preocupação com a preparação de dirigentes. Outros fatores foram: a expansão da economia (depois dessa fase desordenada) com elevado grau de competição, descentralização e crescimento de comunidades, mudanças tecnológicas, regulamentos governamentais (afetando as condições e relações do trabalho, etc).

Objetivos do Desenvolvimento Gerencial:

Segundo Burr (*) os objetivos do desenvolvimento gerencial seriam basicamente: aumentar o grau de eficácia/eficiência dos dirigentes; preparar, de acordo com sua capacidade, aqueles com reconhecido potencial, para, no futuro, desempenharem um papel de executivo.

Estes objetivos teriam benefícios colaterais, entre eles o de definição de tarefas e auxílio no planejamento pessoal, quando se realiza a análise de necessidade, etc.

(*) BURR, Robert B. Management Development in Training and Development Handbook. Edited by Craig and Bittel - McGraw Hill Book Company, 1967.

V. POSIÇÃO NO ORGANOGRAMA, DO ÓRGÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Discute-se, atualmente, a quem cabe a responsabilidade formal, dentro da Empresa, pelo desenvolvimento de pessoal, em especial o de dirigentes.

Em muitos casos, a função de desenvolvimento de pessoal é realizada pelo Departamento de Pessoal ou Serviço de Pessoal (o nome da Unidade varia de Empresa para Empresa). Nas grandes Empresas, a existência de um departamento especializado para administrar esse tipo de atividades é imprescindível. Algumas optam também pela contratação de serviços de estabelecimentos que se especializam nesse assunto.

Em Empresas pequenas, uma pessoa da direção superior costuma tomar para si essa tarefa, uma vez que não se justificaria a montagem de um sistema, especialmente para realizar as atividades de treinamento.

Pode-se observar, ainda, que a posição hierárquica desse órgão pode influenciar mais ou menos a realização de suas tarefas. Como Tomás de Vilanova comenta, a unidade de treinamento deve estar em posição hierárquica elevada: "A fim de que o órgão central de pessoal desfrute das condições de que depende seu bom funcionamento, é praxe, nas grandes e médias Empresas, subordiná-lo diretamente à chefia suprema. Neste grau de subordinação estará mais resguardado das interferências e pressões dos outros chefes, e investido da soma de prestígio que lhe é absolutamente indispensável".(8)

Mais especificamente com relação a quem cabe a responsabilidade pelo Desenvolvimento Gerencial, três posições são destacadas:

(8) LOPES, Tomás V.M. Problemas de Pessoal da Empresa Moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965, p. 21.

- a) ao órgão incubido da administração de recursos humanos da Empresa (sem distinção de níveis hierárquicos);
- b) a um órgão especializado, dentro do órgão de recursos humanos, exclusivamente incubido de cuidar do contingente de dirigentes;
- c) órgão à parte do de recursos humanos, subordinado diretamente à diretoria e exclusivamente dedicado aos dirigentes da Empresa.

A opção costuma recair na terceira posição, considerando-se principalmente o que já foi anteriormente mencionado por Tomás de Vilanova. No entanto, a posição, na estrutura formal, da unidade responsável pelo Treinamento de Gerentes vai variar de acordo com o tipo de Empresa, tamanho, cultura, serviços, etc, como já comentado.

Contudo, seja qual for a opção feita, existe um fator ainda mais preponderante: o envolvimento da alta direção. E Tomás de Vilanova acrescenta: "Qualquer que se ja, porém, a solução adotada a responsabilidade da direção da Empresa pela boa administração do treinamento permanece íntegra. Isto não significa que os diretores da Empresa têm de encarregar-se, pessoalmente, das atividades de treinamento, mas que devem prestigiá-las e fornecer-lhes os elementos de que depende o seu êxito".⁽⁹⁾

Ishwar Dayal cita, entre outros, dois fatores que condicionam o êxito do Treinamento como um todo:

- a) a concepção que a Administração superior tem do treinamento e de como integrá-lo dentro da Empresa;
- b) o apoio ao Treinamento através da estrutura organizaçional e das práticas administrativas da Empresa.⁽¹⁰⁾

(9) LOPES, Tomás V.M. op. cit., p. 230.

(10) DAYAL, Ishwar. "Gerência de Treinamento" (Livros Técnicos e Científicos S.A., 1974) in SOCORRO, Ma^{ria}. "Importância do Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa", RJ. Tese ainda não apresentada do Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 1976.

Desse modo, podemos dizer que os três fatores fundamentais para a realização da atividade de desenvolvimento de recursos humanos são: estrutura adequada, recursos disponíveis e engajamento consciente por parte dos chefes de todos os níveis organizacionais.

VI. RAZÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

Segundo diversos autores, o que diferencia um país desenvolvido de um subdesenvolvido, mais que o nível de renda, a qualidade de vida e o nível de industrialização, é a sua capacidade de se estruturar para obter a máxima utilização possível de seus recursos naturais, humanos e de capital. Isto é, precisa ser capaz de organizar-se e eficiente e eficazmente no que diz respeito às suas potencialidades a fim de poder prover suas necessidades. O fator capaz de estruturar a sociedade, nesse caso, para utilizar seus recursos eficaz e eficientemente é o executivo, ou melhor, a capacidade gerencial de seus dirigentes.

De acordo com pesquisas realizadas, verificou-se que incapacidade gerencial, desequilíbrio dos dirigentes, inexperiência geral no setor e negligência são fatores constantes quando nos deparamos com Empresas em decadência. Observou-se ainda que 60% das falências são devidas a uma inadequada seleção e desenvolvimento de gerentes.

Há aqueles que defendem que ao lado de um conhecimento ou metodologia existe uma habilidade indefinível, ou arte, inerente ao dirigente bem sucedido. Desse modo, podemos desenvolver executivos potenciais, porém não podemos criar ou transformar qualquer pessoa num executivo.

No entanto, vemos com freqüência que aqueles profissionais que são em seu métier considerados excelentes técnicos, são "premiados" com um cargo executivo, ocorrendo, muitas vezes, de perder-se um bom técnico para ganhar-se um dirigente mal preparado ou um mau dirigente. A capacidade gerencial não é somente medida pelos conhecimentos técnicos que o indivíduo possui, mas também pela sua habilidade para liderar, a preocupação constante em transformar objetivos em resultados, pela sua consideração pelas pessoas na organização etc. (Consideração aqui

deve ser entendida como "levar em conta que elas representam ao mesmo tempo as maiores possibilidades e restrições existentes para os dirigentes").

Parece que é exatamente o fato de o dirigente lidar com indivíduos, seres humanos, o que torna mais complexo o seu trabalho. Aquele que lida com um computador pode mais facilmente verificar por que, por exemplo, seus registros não estão sendo feitos adequadamente, o desenvolvimento das tarefas não está se processando conforme o programado, etc. Pode ainda, em última instância, substituí-lo sem maiores prejuízos, a não ser em alguns casos em que há custos monetários.

Porém dificilmente o dirigente consegue saber por que, de repente, um dos seus melhores empregados já não produz com tanta eficiência, ou por que João da Silva vem cometendo erros, quando foi sempre extremamente cuidadoso na realização de suas tarefas, ou ainda, por outro lado, como José, tão ineficiente, conseguiu sem motivo aparente duplicar sua produção num espaço de tempo tão pequeno. O dirigente também pode, em último caso, demitir um empregado e substituí-lo por outro, mas a gama de danos não só monetários, mas morais, sociais, etc. que pode acarretar é incrível, seja qual for a situação em que isto ocorra.

Na era pré-tayloriana, o conceito existente era o do "self-made man", isto é, cada pessoa deveria desenvolver-se por si mesma. Com a divisão de trabalho enfatizada pelos seguidores de Taylor, essa idéia foi esquecida e a concepção que ficou foi a de que a organização se incumbiria de desenvolver os executivos, organizá-los, formá-los.

Atualmente, no entanto, volta o conceito antigo, em que se sabe que a organização não poderá fazer nada para desenvolver um executivo se ele não assumir uma atitude de procura do seu próprio desenvolvimento, desde que a organização crie condições para isto. Ao invés de transferir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento ao órgão

de treinamento, o executivo deveria procurar se autodesenvolver com os recursos que a organização deve colocar à sua disposição. Segundo Lodi, a responsabilidade de um programa de treinamento cabe ao dirigente e a todo chefe de dirigente e acrescenta: "Cada vez que as linhas hierárquicas se recusam a assumir a responsabilidade principal sobre o desenvolvimento de executivos, ele sofre a perda de objetividade e substância. Ninguém que esteja fora do negócio pode desenvolver e apreciar o progresso dos executivos". (11)

Pode-se perceber, dessa forma, a importância de investir nas pessoas que ocupam posições-chave nas Empresas, de modo a torná-las conscientes de sua responsabilidade e de seu papel. Mas é preciso que se crie também condições para a internalização da idéia de desenvolvimento de Recursos Humanos nos demais extratos organizacionais.

Lodi faz referência a um caso específico em que um jovem consultor expõe as razões para a implantação de um programa de Desenvolvimento Gerencial; essas razões são aqui resumidas (12):

- 1) Impossibilidade de supervisão direta que leva a uma necessidade cada vez maior de delegar a outros gerentes e Dirigentes, por conta do crescimento que vêm sofrendo, cada vez mais, as Organizações.
- 2) O progresso rápido das Organizações que acarreta a absorção cada vez maior do potencial humano existente que assume posições de chefia através de improvisações com recursos precários.

(11) LODI, João B. op. cit., p. 2.

(12) LODI, João B. op. cit., p. 2.

3) Inexistência de entidades capazes de formar e preparar pessoas para prover o mercado com gente instruída nos modernos sistemas de direção de uma Empresa.

4) Aumento da concorrência no mercado.

5) Falta de especialização nas modernas técnicas de administração.

6) A responsabilidade da Organização no desenvolvimento daqueles elementos que incorpora do mercado, oferecendo-lhes condições de fazerem carreira.

Segundo Drucker, "a preparação de Gerentes não pode ser apenas planejamento de promoções, limitada ao pessoal promovível e destinada a descobrir candidatos para as vagas na alta administração... O conceito de homem promovível tem em mira um homem em cada dez, no máximo um por cinco. Destina os outros nove ao esquecimento. Mas os homens que mais precisam ser preparados para a Gerência não são os "meteoros". São aqueles chefes que não são bons o bastante para serem promovidos, mas que não são maus o suficiente para serem despedidos. O que quer que se lucre com o desenvolvimento desses escolhidos será anulado pela limitação, pela deformidade, pelo ressentimento daqueles que tenham ficado para trás... O primeiro princípio para a preparação de Gerentes deve ser o desenvolvimento de todo o grupo da administração" (13).

(13) DRUCKER, Peter F. Prática de Administração de Empresas, tradução brasileira, Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961. in LODI, João Boro. Desenvolvimento de Executivos - a Experiência Brasileira.

VII. TÉCNICAS MAIS UTILIZADAS

As mais conhecidas são: planos de rotação, educação em classe, aprendizagem, grupo, solução de problemas. Estas técnicas não são exclusivas, podem ser combinadas de acordo com o que a situação requeira.

Uma das mais utilizadas é o plano de rotação em que o executivo passa por diversas posições na organização. Em alguns casos, ele participa, realiza, em outros apenas observa. Esta técnica dá ao (futuro) executivo uma visão geral de diversos órgãos, e estes, normalmente são aquelas unidades com as quais vai-se relacionar mais. Por outro lado, a crítica feita é a de que os conhecimentos adquiridos são superficiais.

Outra técnica muito utilizada é a de educação de classes, em que o (futuro) executivo tem leituras e discussões, enfatizando o aspecto do conhecimento, ao contrário da técnica acima referida em que é enfatizada a experiência.

Na aprendizagem, o indivíduo trabalha como assistente de um executivo e em alguns casos o substitui. Um ponto a ser observado nesse caso é que a maior ou menor aquisição de conhecimentos vai depender do executivo a quem estiver assessorando, que pode ter mais ou menos habilidade para ensinar e orientar, boa-vontade, etc.

VIII. CONCLUSÃO

Considerando o que foi dito até aqui, embora superficialmente, podemos concluir alguns pontos com relação ao Desenvolvimento de Recursos Humanos e, especialmente, o de Dirigentes.

- a) O desenvolvimento de recursos humanos se faz necessário para toda e qualquer organização, sabendo-se que esta é uma forma de associação humana com objetivos pré-determinados e que para atingí-los precisa planejar e atuar com um mínimo de esforço e um máximo de eficiência.
- b) O desenvolvimento gerencial vem a ser a base do desenvolvimento de recursos humanos de um modo geral, se considerarmos que todo "chefe" acaba sendo exemplo de comportamento, quer ele queira ou não, fonte de motivação ou desmotivação, orientador ou desorientador, etc., podendo conduzir os trabalhos que deve realizar de forma positiva ou negativa.
- c) Na "preparação" dos dirigentes de uma Empresa, a alta direção é, ao mesmo tempo, ponto de partida e objetivo, visto que para a condução de um trabalho efetivo, é essencial o envolvimento desse nível hierárquico não só durante o processo como antes dele, isto é, a cúpula precisa dar o primeiro passo, conscientizar-se da necessidade de fazê-lo, estar de acordo e participar: só assim haverá êxito.
- d) A posição que ocupa o órgão responsável pelo desenvolvimento de recursos humanos, especialmente, o desenvolvimento de gerentes, pode influir no andamento dos trabalhos. Se estiver subordinado a uma Unidade de baixo nível hierárquico e se ocorrer, ainda, de não ter esta Unidade elevada conceituação na Empresa como um todo, pouca ou nenhuma autoridade e autonomia terá para conduzir o processo. Atualmente adota-se, na maioria das vezes, em especial nas grandes Empresas, posicionar o órgão

responsável pelo desenvolvimento gerencial junto à diretoria , como uma assessoria por exemplo. Este enfoque visa dar a este órgão "autoridade" sobre todas as chefias e bom relacionamento.

e) Finalmente, se lembrarmos que, de um modo geral, um país compõe-se de várias organizações (organização em termos bem amplos) e fundamentalmente de pessoas, pode-se concluir ainda que o desenvolvimento de recursos humanos - inclusive o de dirigentes - é imprescindível, em todos os níveis, para o seu desenvolvimento econômico e social.

BIBLIOGRAFIA

- 1) LUBIN, HARBISON e outros. Recursos Humanos para o Desenvolvimento (tradução). Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- 2) FLIPPO, Edwin. Princípios de Administração de Pessoal. Ed. Atlas S.A., 1970.
- 3) LOPES, Tomãs de V.M. Problemas de Pessoal na Empresa. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- 4) STAHL, O. Glenn. Public Personnel Administration. 5^a ed., New York, Harper & Row Publishers, 1962.
- 5) I PND - 1972/74 - dez. 71.
- 6) II PND - 1975/79 - set. 74.
- 7) DRUCKER, P. Managing for Results. Personnel Journal, set. 74.
- 8) LODI, João B. Desenvolvimento de Executivos - A Experiência Brasileira. Livraria Pioneira Editora, 1968.
- 9) VÁRIOS. Training and Development Handbook. (Edited by Craig and Bittel - McGraw Hill Book Company, 1967).
- 10) LEAVIT, Harold J. Managerial Psychology. England, 1958.
- 11) BENNIS, Warren A. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. Rio de Janeiro, 1972.
- 12) MORANO, Richard. A New Concept in Personnel Development and Employee Relations. (Personnel Journal, 53 (8), August 1974).

- 13) DAYAL, Ishwar. Gerência de Treinamento. Livros Técnicos e Científicos S.A., 1974.
- 14) DRUCKER, Peter F. Prática de Administração de Empresas. Tradução brasileira, Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961. In LODI, João Bosco. Desenvolvimento de Executivos: a Experiência Brasileira.
- 15) SOCORRO, Maria. Importância do Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa. Rio de Janeiro, tese apresentada para o Curso de Mestrado em Administração da EBAP, Fundação Getúlio Vargas, 1976.

ANEXO I

Roteiro para Entrevista

I. Dados Pessoais:

Nome:

Formação:

Empresa:

Cargo:

Resumo das principais atividades desenvolvidas:

II. Área de Recursos Humanos:

Posição no Organograma:

Objetivos propostos:

Forma de atuação: (especificamente com relação aos Executivos)

Trabalhos desenvolvidos:

Número de empregados:

Critérios adotados:

Conceitos adotados: (Treinamento x Desenvolvimento)

III. Atuação:

- Dificuldades encontradas
- Envolvimento de pessoas-chave
- "Recepção" do Treinamento (em especial o de Executivos) na Empresa.